

La revue *Organisations & territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Thierno Diallo, directeur

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Sarah Paradis, graphisme

Impression

L'imprimeur

Comité d'orientation

Brahim Meddeb, *UQAC*

Marc-Urbain Proulx, *UQAC*

Jeanne Simard, *UQAC*

Comité de rédaction

Stéphane Aubin, *UQAC*

Danièle Bordeleau, *Université Senghor*

Guy Chiasson, *UQO*

Marie-Josée Fortin, *UQAR*

Bruno Jean, *UQAR*

Éric Jean, *UQAC*

Marie-Claude Prémont, *ENAP*

Benoît-Mario Papillon, *UQTR*

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, *UQAC*

Diane St-Pierre, *INRS-UCS*

Suzanne Tremblay, *UQAC*

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



ÉDITORIAL

Thierno Diallo

3

Régions, régionalisation et développement au Québec : quel bilan 50 ans après les premiers découpages administratifs

5

Martin Simard

Pratiques de développement territorial intégré

19

André-Anne Parent, René Lachapelle, Denis Bourque et Christian Jetté

Le pôle territorial de coopération économique de Romans-sur-Isère dans la Drôme (France) : une organisation au service de la relance de la dynamique territoriale

29

Cécile Perret et Christiane Gagnon

Variabilité spatio-temporelle et organisations socioéconomiques paysannes autour du lac Fitri au Tchad

37

Médard Ndoutorlengar, Pierre Dondonne Goudourm et Victor Mignenan

Nouvelles technologies de production : comment utiliser la méthode de la chaîne critique pour optimiser les délais et l'allocation des ressources dans les projets

47

Serge Nenkam et Caroline Gagné

Une culture de l'entrepreneuriat conscient pour tous?

55

Rino Lévesque

Les projets pédagogiques entrepreneuriaux au Nouveau-Brunswick : conceptualisation d'une approche collaborative structurante

63

Clara Jates, Lise Gallant, Jalila Jbilou, Nicolas Washburn, Alain Poitras et Jean-Louis Caron

Écochampion, écopreneur et écoleader : trois rôles du dirigeant de PME dans le développement des écoinnovations

69

Kadia Georges Aka

Pôles, polarisation et la diffusion du développement régional : notes de recherche

75

Jandir Ferrera de Lima

CHRONIQUE DU LIVRE

81



DOCTORAT

EN MANAGEMENT DE PROJETS

- Programme novateur et unique dans la francophonie
- Bourses du fonds de soutien du doctorat en management de projets

Université du Québec à Chicoutimi

418 545-5011, poste 5282

uqac.ca/dmp

uqac.ca



UQAC

Éditorial

Ce numéro 2 du volume 25 de la Revue *Organisations et territoires* vous propose encore plusieurs articles vulgarisés des plus intéressants touchant le développement local, régional et territorial, l'entrepreneuriat et la gestion d'entreprise.

Le premier article de Martin Simard fait le point sur la régionalisation et le développement territorial au Québec, près de 50 ans après les premiers découpages administratifs. Il apparaît que les structures existantes ne semblent pas adaptées à la réalité socioterritoriale du Québec et que l'hétérogénéité spatiale et institutionnelle complexifie l'organisation politico-territoriale du Québec.

Le deuxième article proposé par André-Anne Parent, René Lachapelle, Denis Bourque et Christian Jetté analyse les pratiques de développement territorial intégré. L'objectif de cet article est de mieux comprendre les modes de coordination et de coopération des acteurs ainsi que les modes de fonctionnement des dispositifs de concertation à l'origine des processus de développement intégré des territoires. La question du leadership ressort comme un élément majeur qui influence les autres facettes du développement.

Le troisième article de Cécile Perret et de Christiane Gagnon s'intéresse au pôle territorial de coopération économique (PTCE) de Romans-sur-Isère dans le Drôme (France). Ce PTCE, de configuration territoriale évolutive qui allie des initiatives d'économie sociale et solidaire ainsi que des collaborations diverses entre les différents acteurs du territoire, évolue vers un milieu innovateur qui participe au regain de la dynamique territoriale affectée par le déclin de l'industrie de la chaussure à la fin des années 80.

Dans le quatrième article intitulé *Variabilité spatio-temporelle et organisations socioéconomiques paysannes autour du lac Fitri au Tchad*, Médard Ndoutorlengar, Pierre Dondonne et Victor Mignenan examinent les dynamiques des

systèmes de production et de la multiactivité au sein des exploitations et de la multifonctionnalité de l'espace qui induisent les transformations du monde rural dans le Fitri au Tchad.

Serge Nenkam et Caroline Gagné présentent, dans le cinquième article, d'abord la théorie des contraintes de Goldratt qui est à la base de la méthode de la chaîne critique, et ensuite, proposent un cas pratique d'implantation de cette méthode dans un projet réel d'une entreprise de l'aluminium au Québec; qui a conduit à une réduction considérable des délais dans la réalisation de ses projets.

Le sixième article, de Rino Lévesque, explore l'importance d'une culture de l'entrepreneuriat conscient pour tous. Il montre qu'il est essentiel que l'école soit outillée pour contribuer à l'émergence d'une culture entrepreneuriale consciente pour tous et partout. Le jeune peut ainsi apprendre autrement à l'école dans la perspective de réussir sa vie et dans la vie.

Clara Jates, L. Gallant, J. Jbilou, N. Washburn, A. Poitras et J-L. Caron revisitent, dans le septième article, les projets pédagogiques entrepreneuriaux (PPE) au Nouveau-Brunswick et proposent des mécanismes à mettre en place pour soutenir les PPE afin de maximiser leur impact sur la stimulation de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes. Il s'avère nécessaire de créer des partenariats entre les organismes communautaires et les centres de recherche universitaires afin de répondre aux besoins du terrain en matière d'outils et de recommandations pratiques et exploitables.

Le huitième article de Kadia Georges Aka s'intéresse aux trois caractéristiques du dirigeant de PME dans le développement des écoinnovations que sont : l'écochampion, l'écopreneur et l'écoleader. Le but est de fournir à d'autres dirigeants qui souhaitent développer des écoinnovations, des exemples et des outils pouvant servir d'entraînements.

Ce numéro 2 du volume 25 de la revue *Organisations et territoires* se conclue par des notes de recherche de Jandir Ferrera de Lima, qui constitue le neuvième article et qui porte sur les pôles, la polarisation et la diffusion du développement régional.

Vous pourrez également prendre connaissance de deux recensions de livres dont une proposée par Jeanne Simard et Marc-André Morency du livre intitulé *Corruption et fiscalité. L'entreprise face à ses pratiques internationales*, paru aux éditions Berger-Levrault en 2015 et rédigé par Benoit Lapointe et une autre par André Joyal du livre *La contribution de l'économie sociale au développement des milieux ruraux et urbains du Bas-Saint-Laurent : perceptions de gestionnaires d'entreprises*, paru en 2016 de Majella Simard.

Bonne lecture!

Thierno Diallo, Ph.D.
Directeur

Régions, régionalisation et développement au Québec : quel bilan 50 ans après les premiers découpages administratifs

Martin Simard¹
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

La région se présente à nouveau comme un objet d'intérêt pour les chercheurs, quelle que soit l'échelle géographique considérée.

La région est un concept important en géographie, notamment dans la tradition géographique francophone². Selon cette tradition, la région a été décrite comme une unité territoriale presque naturelle produite par la géographie et l'histoire. Cette conception « objectivée » et réductrice a contribué à dévaloriser ce champ d'études, dans la deuxième moitié du XX^e siècle³. Depuis lors, on semble assister à un « retour de la région », notamment sous le regard d'approches culturaliste, critique ou croisées⁴. Ce mouvement touche divers champs des sciences humaines et sociales. Malgré les flux et les réseaux qui caractérisent la société moderne avancée, la région se présente à nouveau comme un objet d'intérêt pour les chercheurs, quelle que soit l'échelle géographique considérée. Par ailleurs, celle-ci n'a jamais perdu de sa pertinence pour les administrateurs de l'État. À cet égard, mentionnons les débats sur le redécoupage des régions en France⁵. Certains vont jusqu'à dire que la région, ainsi que toutes les formes de localisme et de régionalisme, constituent un rempart contre les effets homogénéisateurs de la mondialisation des marchés et de la culture⁶.

En effet, la région se présente comme une échelle d'analyse signifiante socialement et économiquement car on y étudie les « bassins de vie » des populations, soit l'espace que côtoient les individus au cours de leurs activités quotidiennes ou occasionnelles. Sur le plan politique, la région facilite la gestion des services publics et elle peut servir de socle aux stratégies d'équilibre spatial ou de décentralisation politique⁷. Parler de région

ou de régionalisation, c'est s'attarder à la question des délimitations ou des découpages géographiques ou territoriaux infranationaux. En effet, en dépit de certains traits homogènes des territoires régionaux, leurs frontières sont généralement difficiles à tracer car les caractéristiques du milieu adoptent rarement des discontinuités clairement définies⁸. De plus, la question de l'échelle de référence se pose avec acuité car la région ne constitue qu'un palier d'un système spatial multiscalair qui semble organiser le monde⁹. Finalement, l'enjeu de la marge de manœuvre accordée aux instances politiques fréquemment associées aux régions est un sujet sensible qui doit inévitablement être traité par les États-nations.

Dans cette optique, ce texte vise à faire le point sur la régionalisation et le développement territorial au Québec, près de 50 ans après les premiers découpages administratifs. À l'intérieur de ce demi-État membre de la fédération canadienne, des régions administratives ont été créées par le gouvernement provincial à la fin des années soixante, dans le contexte de mise en place de l'État-providence¹⁰. Étant maintenant au nombre de 17, celles-ci servent notamment à localiser les employés de l'État et à gérer certains services sur une base territoriale (transports, ressources naturelles, etc.). En parallèle, des instances micro-régionales ont été constituées à la fin des années 1970, soit les municipalités régionales de comté (MRC). Plusieurs questions découlent de ces gestes d'appropriation territoriale : Quelle doit être l'échelle géographique pertinente ? Quels sont les critères de délimitation utilisés ? Comment expliquer les divergences de tailles et de populations entre les différentes régions ? Pourquoi avoir institué des micro-régions en ajout aux macro-régions déjà

existantes? Quels pouvoirs sont ou devraient être dévolus aux diverses instances territorialisées? Quel est le sens de la réforme actuelle qui favorise les MRC au détriment des régions adminis-

tratives? Nous tenterons de répondre à ces interrogations par le biais d'une revue de littérature et d'une analyse des politiques actuelles en matière de développement régional.

1. TERRITOIRES, RÉGIONS ET FRONTIÈRES

Les termes espace et territoire sont souvent utilisés comme synonymes alors qu'ils présentent des différences aux yeux des géographes. Pour plusieurs, l'espace est une étendue neutre sur laquelle se déploie les activités humaines, alors que le territoire réfère plutôt à un endroit précis ayant une personnalité et des délimitations (le Québec, la Nouvelle-Angleterre, l'Andalousie, etc.)¹¹. Pour d'autres, « l'espace est physique; le territoire est l'espace humanisé »¹². Selon cette deuxième interprétation, l'espace « ...est la réalité matérielle préexistante à toute connaissance et à toute pratique »¹³ alors que le territoire constitue un système de relations des sociétés à l'espace¹⁴. L'expression territoire apparaît beaucoup plus appropriée en géographie régionale car il s'agit généralement de faire le portrait synthétique d'unités géographiques circonscrites et marquées par la présence humaine.

Le concept de territoire s'apparente fortement à celui de région. Cependant, le territoire n'induit pas d'échelle géographique particulière et la question de la gouvernance n'y est pas directement associée, la plupart du temps¹⁵. De son côté, la région est habituellement réservée pour traiter de l'échelle infranationale et la dimension politique lui est intrinsèquement reliée. En effet, l'origine latine du terme région n'est-elle pas *regere* qui signifie régir ou gérer¹⁶. À travers l'histoire, les empires, royaumes et états ont presque toujours été découpés administrativement ou culturellement en unités intermédiaires caractérisées par le milieu naturel et le genre de vie des populations, à l'image des satrapies de l'empire perse¹⁷. Les États-nations modernes sont également divisés en régions¹⁸, que ce soit pour reconnaître des variations mineures de la culture nationale ou pour accommoder une diversité ethnoculturelle inscrite dans la physionomie ou la constitution de l'État. Ces unités constituent des régions même si d'autres termes sont aussi utilisés pour les

désigner (département en France, canton en Suisse, comté aux États-Unis, gouvernorat en Tunisie, oblast en Russie, etc.).

Les régions sont donc des territoires de tailles moyennes à l'intérieur d'un pays, lesquels se distinguent des milieux avoisinants sur la base de certains critères alors que la régionalisation réfère à l'art de découper des régions dans un cadre infranational¹⁹. D'ailleurs, « toute modification des contours de ces territoires, tout projet de regroupement, même pour des raisons purement techniques, deviennent des enjeux politiques »²⁰. On peut identifier cinq types de régions²¹, chacune ayant son ou ses critères de définition qui guident la main du cartographe : la région homogène (aussi appelée historique ou culturelle), la région fonctionnelle (également nommée économique ou polarisée), la région politico-administrative, la région d'ancrage et d'action de même que la région « problème-programme-plan » (PPP). À notre avis, la région politico-administrative et la région PPP peuvent être réunies pour ne former qu'une seule catégorie. Une véritable région au sens sociologique ou géographique du terme serait un territoire qui cumule plusieurs de ces variables.

Le critère du substrat social apparaît comme un aspect des plus importants. En effet, les régions sont des territoires où l'on retrouve fréquemment une dynamique socioculturelle particulière qui s'est développée à travers l'histoire, entre individus en situation de co-présence, au sein d'un cadre naturel spécifique. On doit y observer une dynamique de milieu et des pratiques de gouvernance, par opposition à la simple convergence en un lieu d'échanges en réseaux, pour que la région soit davantage qu'un « no man's land »²². Le paysage peut être situé comme étant un élément primordial du concept de région, soit la partie visible du phénomène qui permet son « objectivation ». Néanmoins, il ne faut pas oublier l'influence des phénomènes naturels et humains qui sont moins

apparents mais qui demeurent actifs selon des rythmes variés (cycles économiques, crises politiques, changements climatiques, etc.). Ces phénomènes, en particulier ceux d'ordre économique, peuvent s'opérer à des échelles beaucoup plus vastes que celle de la région.

Les régions sont des territoires où l'on retrouve fréquemment une dynamique socioculturelle particulière qui s'est développée à travers l'histoire, entre individus en situation de co-présence, au sein d'un cadre naturel spécifique.

Malgré certains traits homogènes du territoire régional sur les plans social et paysager, les frontières régionales sont généralement difficiles à tracer car les caractéristiques naturelles des milieux et, dans une moindre mesure, les caractéristiques humaines, se transforment progressivement à mesure que l'on se déplace dans l'espace²³. La région se présente donc davantage comme étant un noyau central entouré d'aires de transition que comme un espace

2. LA RÉGION À TRAVERS LE TEMPS

Le développement des villes petites et moyennes ou d'immenses métropoles aboutit au façonnement d'espaces identitaires distincts des régions culturelles qui les accueillent, nommément le quartier ou l'agglomération.

À l'intérieur du système-monde, la région peut occuper une place plus ou moins prégnante, selon les époques. Il y a quelques siècles, les sociétés rurales étaient largement fondées sur l'agriculture. Les régions se caractérisaient alors par les types d'agriculture ou d'élevage que l'on y exerçait²⁷. Celles-ci dépendaient à leur tour du relief, de la nature des sols et du degré d'ensoleillement du milieu. Le tracé des parcelles agricoles était également influencé par les formes du terrain²⁸. Les activités économiques, le paysage et le rythme de vie étaient ainsi en bonne partie dictés par la nature et les saisons. De plus, les cultures et traditions régionales prenaient largement racine dans le territoire, par exemple dans

isotrope doté partout des mêmes qualités, à l'instar des formations sociospatiales de Guy Di Méo²⁴. Ainsi, toute frontière est simpliste et réductrice de la réalité géographique. À cet égard, les rivages lacustres ou continentaux, les rivières ou la ligne de crêtes de chaînes de montagnes se révèlent des limites conventionnelles faciles à cartographier et à mémoriser. Malgré tout, les limites administratives sont utiles, voire indispensables, pour l'application de lois ou de règles administratives²⁵. Une fois établies, ces lignes de démarcation du politique ont tendance à créer de l'homogénéité sur l'espace ainsi borné.

D'une manière plus fondamentale, Raffestin²⁶ souligne le fait que toute action humaine non délimitée par une frontière tend à se dissoudre dans l'espace. Bref, la frontière est intimement liée à l'appropriation et au marquage de l'espace, de même qu'à la construction de territoires, de communautés, de sociétés. Plus pratiquement, la région est pour l'État le maillon préférentiel de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'aménagement et de développement.

l'architecture vernaculaire et ses matériaux de même que dans les habitudes alimentaires des populations, voire quelques modes d'expression de la culture.

Avec les changements socioéconomiques découlant de l'industrialisation et de l'urbanisation aux XIX^e et XX^e siècles, les régions ont été soumises à des processus significatifs de transformations. Dès lors, les industries locales peuvent façonner des produits qui ne sont aucunement liés aux ressources du milieu²⁹. Les réseaux de transport et de communication favorisent également les échanges entre des lieux situés à grande distance. De surcroît, les médias et le tourisme amènent les gens à mieux connaître ce qui se passe ailleurs. L'émigration, l'immigration et la mobilité généralisée conduisent à la diversification des populations sur tous les territoires. Le développement des villes petites et moyennes ou d'immenses métropoles aboutit au façonnement d'espaces identitaires distincts des régions culturelles qui les accueillent, nommément le quartier ou l'agglomération.

Les villes de grande taille deviennent des « portails » accédant à des réseaux physiques ou virtuels diffusant une culture nationale ou des bribes de cultures « étrangères »³⁰. Cela permet l'émergence de valeurs et de pratiques contrastant avec les traditions régionales. Ce n'est pas un hasard si la géographie régionale classique éprouvait un malaise face à la ville, cet objet étrange et dynamique qui semblait briser l'harmonie des paysages et de la vie en société propres aux espaces régionaux des sociétés agraires traditionnelles³¹. Les sciences sociales furent ainsi dominées par l'écologie urbaine des sociologues américains sur une grande partie du XX^e siècle³² avant que les études régionales ne redeviennent populaires comme angle d'analyse des relations espaces-sociétés³³.

Tous ces changements technologiques et sociologiques produisent une certaine standardisation de la culture ainsi que la disparition progressive de plusieurs régionalismes. Dans ce contexte, la question de l'existence ou non des régions se pose au sein des sociétés modernes avancées³⁴. À notre époque, la vie des individus se ressemble beaucoup, du moins à l'intérieur de grandes aires civilisationnelles. En Occident, quelle que soit sa région d'appartenance ou de résidence, on retrouve généralement un habitat sous forme de bungalow, une culture musicale standardisée, un engouement

pour les jeux électroniques, les mêmes chaînes de restauration rapide, etc. Les traditions régionales cèdent de plus en plus la place à des pratiques universelles ou à des habitudes calquées sur la classe sociale, sur l'âge ou sur le style de vie³⁵. Les forces homogénéisatrices de la mondialisation tentent aujourd'hui de gommer les héritages culturels régionaux ou nationaux et ils y réussissent dans une large mesure.

En dépit de l'industrialisation, de l'urbanisation et de la mondialisation, il semble que la région conserve une résonnance considérable chez les populations. Les territoires du quotidien, les gens que l'on connaît ou les équipements et services sont organisés sur une base locale ou régionale. Des phénomènes comme les fermetures d'usines, l'abolition de services publics ou la migration des jeunes amènent souvent une réaction des populations, lesquelles expriment ainsi leur attachement à la région et à sa pérennité³⁶. L'appartenance régionale n'est plus le principal facteur explicatif des comportements sociaux et des valeurs des individus, mais le sentiment d'appartenance régional participe à l'identité individuelle et à l'intégration sociale des personnes³⁷. Le milieu régional est aussi un lieu important d'exercice de la citoyenneté par le biais des débats et discussions sur le cadre de vie ou la qualité de l'environnement³⁸.

3. BREF PORTRAIT DES RÉGIONS DU QUÉBEC

Au Québec, la présence millénaire des autochtones a été suivie de quatre siècles de peuplement d'origine principalement française puis britannique et irlandaise³⁹. La colonie française de la vallée du Saint-Laurent est l'un des premiers noyaux de peuplement européen du continent nord-américain ainsi que le berceau du Québec et du Canada⁴⁰. Le Québec connaîtra une expansion progressive de son écoumène, de l'axe du fleuve Saint-Laurent vers l'arrière-pays, notamment avec les plans de colonisation agricole de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e⁴¹. À la suite des ajustements de frontières de 1912 (gain de l'Ungava) et 1927 (perte du Labrador), le Québec occupe la presque totalité de la péninsule du Québec-Labrador, un territoire de 1,5 million de km². Néanmoins, l'écoumène, défini ici comme l'espace municipalisé, se concentre dans

la partie sud de la province et il ne compte que pour 13,7 % de la superficie du Québec⁴². De surcroît, plus de 90 % du territoire est de propriété publique. En conséquence, la densité de population n'est que de 6,3 h/km², quoique celle-ci grimpe à 45,7 h/km² lorsque l'on utilise uniquement l'écoumène pour son calcul.

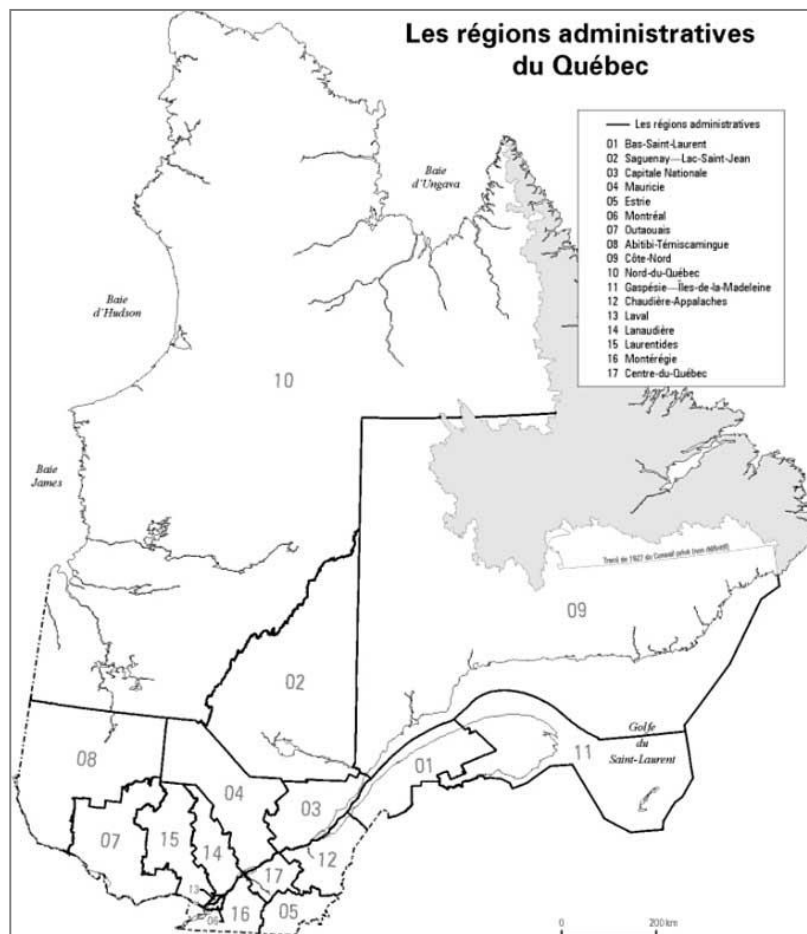
En dépit d'un peuplement européen assez récent, le Québec se régionalisera progressivement, des portions de territoires prenant le nom des villes qui les dominent (Montréal ou Capitale-Nationale), de leur position par rapport au fleuve (Bas-Saint-Laurent ou Côte-Nord) ou des affluents qui se déversent dans le Saint-Laurent (Outaouais, Mauricie, Saguenay-Lac-Saint-Jean, etc.)⁴³. En plus d'être des espaces culturels et économiques, les

régions du Québec sont des territoires politiques ou administratifs délimités précisément par le gouvernement provincial. Au Québec, les régions administratives ont été mises en fonction par ce palier de gouvernement, en 1966⁴⁴. Celles-ci s'inspiraient de la proposition de Benoît Brouillette, faite en 1959, et d'études sur les aires de polarisation de Montréal, Québec et des villes moyennes de la province⁴⁵. Au nombre de dix à ce moment, elles ont été redécoupées en 1987 et 1993 pour atteindre le nombre de 17 (voir la carte 1). Il s'agit de grands territoires qui regroupent, dans plusieurs cas, non pas une seule mais plusieurs régions historiques ou culturelles, par exemple l'Abitibi et le Témiscamingue ou le Saguenay et le Lac-Saint-Jean.

Les régions administratives québécoises servent à la planification gouvernementale (projets routiers, exploitation de la forêt sur les terres publiques, etc.) et à fournir des services publics aux citoyens sur une base territoriale (émission de permis, attribution de baux de villégiature, etc.)⁴⁶. Leur fonction demeure

assez modeste si on la compare aux recommandations du rapport de la Commission La Haye, déposé en 1968, et au contenu de l'avant-projet de loi sur l'urbanisme et l'aménagement du territoire soumis à l'Assemblée nationale en 1972⁴⁷. La population totale résidant sur le territoire semble être le principal critère de délimitation des frontières, la population moyenne des régions étant de 483 216 en 2014, pour une superficie moyenne de 77 184 km². De plus, dix régions administratives sur 17 affichent une population se situant entre 200 000 et 600 000 h (voir le tableau 1). Considérant le fait que la densité de population n'est pas la même partout, la taille des régions administratives varie énormément de manière à regrouper des masses critiques de citoyens. En fait, il y a une relation inversement proportionnelle entre la superficie des régions et leur population totale. Ainsi, la plus petite région couvre à peine 246 km² (territoire de l'Île-Jésus communément appelé Laval) alors que la plus grande fait 718 229 km² (Nord-du-Québec), soit près de 50 % du territoire québécois.

Carte 1 – Carte des régions administratives du Québec⁴⁸



(Source : http://www.tlfq.ulaval.ca/axl/amnord/quebec-Regions_admin-carte.htm)

Les régions administratives québécoises ne sont pas établies sur la base d'attributs naturels, sauf la Gaspésie, qui forme une péninsule, de même que Laval et Montréal qui reposent sur des îles. Même si leur territoire est occasionnellement centré sur une rivière ou un lac (Mauricie, Outaouais, Saguenay–Lac-Saint-Jean), les frontières régionales coupent sans grandes considérations les trois régions physiographiques, soit le Bouclier canadien, les basses terres du Saint-Laurent et de la Baie d'Hudson ainsi que le Massif appalachien (voir la carte 2). La carte du Québec administratif ne tient pas davantage compte des zones climatiques et de végétation. En outre, les parallèles et méridiens sont quelquefois utilisés comme points de repère⁴⁹, pratique qui n'est jamais signe d'un respect des particularités du terrain, tant pour les espaces

régionaux que pour les territoires provinciaux ou nationaux⁵⁰. Néanmoins, la ligne de partage des eaux entre les bassins versants de la Baie d'Hudson et du Saint-Laurent a été mise à contribution pour distinguer le Nord-du-Québec et le Saguenay–Lac-Saint-Jean, à partir de 1987. Par ailleurs, l'évolution historique des frontières des régions administratives a principalement visé à se rapprocher des espaces identitaires de même qu'à obtenir des populations totales semblables.

Les régions administratives québécoises ne sont pas établies sur la base d'attributs naturels, sauf la Gaspésie, qui forme une péninsule, de même que Laval et Montréal qui reposent sur des îles.

Tableau 1 – Population, densités et superficies des régions administratives

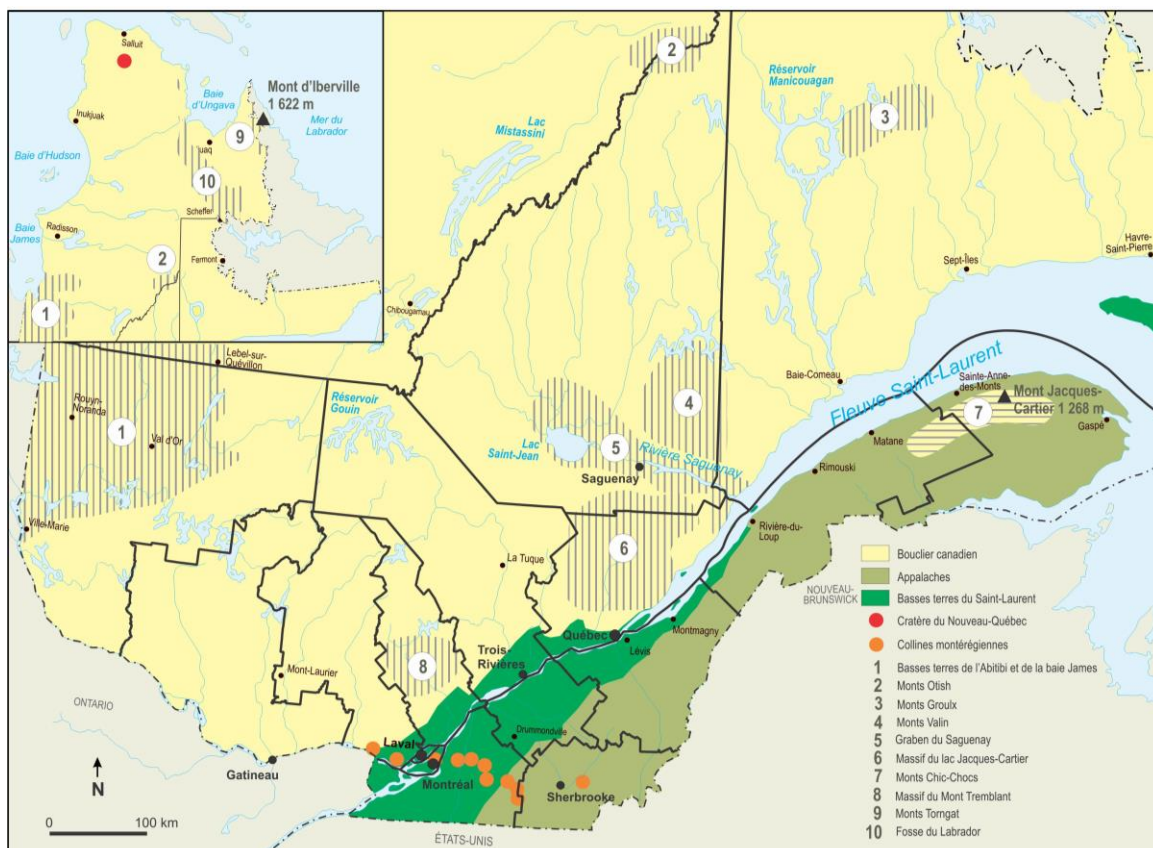
| No | Région administrative | Population 2006 | Population 2014 | Variation 2006-14 | Densité 2014 | Superficie km ² |
|----|----------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|-------------------|-------------------------------|
| 01 | Bas-Saint-Laurent | 201 600 | 200 292 | -1 308 | 9 | 22 185 |
| 02 | Saguenay–Lac-Saint-Jean | 274 286 | 277 786 | 3 500 | 3 | 95 893 |
| 03 | Capitale-Nationale | 668 948 | 731 838 | 62 890 | 39 | 18 639 |
| 04 | Mauricie | 260 407 | 266 794 | 6 387 | 8 | 35 452 |
| 05 | Estrie | 301 058 | 320 008 | 18 950 | 31 | 10 195 |
| 06 | Montréal | 1 872 136 | 1 988 243 | 116 107 | 3 991 | 498 |
| 07 | Outaouais | 345 027 | 383 182 | 38 155 | 13 | 30 504 |
| 08 | Abitibi-Témiscamingue | 144 887 | 147 868 | 2 981 | 3 | 57 340 |
| 09 | Côte-Nord | 96 569 | 94 906 | -1 663 | 0 | 236 700 |
| 10 | Nord-du-Québec | 40 291 | 44 256 | 3 965 | 0 | 718 229 |
| 11 | Gaspésie–Îles-de-Madeleine | 95 206 | 92 472 | -2 734 | 5 | 20 272 |
| 12 | Chaudière-Appalaches | 397 133 | 419 755 | 22 622 | 28 | 15 071 |
| 13 | Laval | 372 495 | 420 870 | 48 375 | 1 711 | 246 |
| 14 | Lanaudière | 433 901 | 492 234 | 58 333 | 40 | 12 313 |
| 15 | Laurentides | 518 664 | 586 051 | 67 387 | 29 | 20 560 |
| 16 | Montérégie | 1 383 294 | 1 508 127 | 124 833 | 136 | 11 111 |
| 17 | Centre-du-Québec | 225 971 | 239 990 | 14 019 | 35 | 6 921 |
| - | Superficies terrestres | - | - | - | - | 1 312 124 ⁵¹ |
| - | Superficies lacustres | - | - | - | - | 201 755 |
| - | Superficies marines | - | - | - | - | 153 562 |
| - | Total – Le Québec | 7 631 873 | 8 214 672 | 582 799 | 6,3 ⁵² | 1 667 441 |

(Source : Institut de la statistique du Québec)

Les régions administratives du Québec sont nombreuses et fort différentes. Certaines sont surdimensionnées, agglomérant plusieurs régions culturelles, alors que d'autres sont très petites et ne constituent qu'une composante de la dynamique de la grande région métropolitaine de Montréal. D'ailleurs, cette région métropolitaine empiète sur plusieurs MRC et régions administratives. Néanmoins, on peut constater que plusieurs régions affichent une taille semblable

(10 régions sur 17 possèdent une superficie variant de 10 000 à 50 000 km²). Rappelons que ces entités territoriales ne possèdent pas d'instance politique, à proprement parler. Malgré tout, le gouvernement provincial a longtemps tenté de coordonner ses actions sur une base régionale par l'intermédiaire des Conseils régionaux de développement (CRD) et des Conférences régionales des élus (CRÉ)⁵³.

Carte 2 – Les régions physiographiques et administratives du Québec⁵⁴



Fonds de carte: Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
Données sur le relief: Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

Au-delà de leurs spécificités respectives, les régions administratives du Québec peuvent être regroupées par catégories. Ainsi, on oppose aisément les régions centrales, ayant des assises territoriales dans la plaine du Saint-Laurent, des régions périphériques. En réalité, plusieurs régions administratives comportent à la fois des espaces centraux, situés dans la plaine du Saint-Laurent, et des espaces ruraux et forestiers s'apparentant au contexte des régions périphériques (Laurentides, Lanaudière, Mauricie, Capitale-Nationale et Bas Saint-Laurent). Qualifiées par certains de croissant

péri-nordique⁵⁵, les régions périphériques comprennent l'Abitibi-Témiscamingue, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Celles-ci disposent d'une économie axée sur les ressources naturelles (mine, forêt, pêche, hydroélectricité, etc.) et des paysages au relief ondulé ou accidenté. Malgré leur peuplement plus tardif que dans l'axe laurentien, ces territoires jouissent d'un fort sentiment d'appartenance. Ce sentiment peut mener à des revendications sociales, économiques ou politiques.

Au Québec, les revendications régionalistes interpellent les gouvernements provincial et, incidemment, fédéral pour la qualité de services publics et l'utilisation des ressources naturelles. Avec seulement 10,4 % de la population du Québec, un solde migratoire négatif et des taux de chômage généralement plus élevés que la moyenne, ces milieux se considèrent laissés pour compte, à divers degrés⁵⁶. Aux yeux de plusieurs, les régions périphériques sont victimes des lois implacables de l'échange inégal et des stratégies centralisatrices des gouvernants⁵⁷. Des demandes de décentralisation des pouvoirs s'appuient sur cette injustice territoriale réelle ou perçue. Les régions périphériques et les municipalités qui les composent défendent leur droit d'exister et de jouir de conditions de vie équitables à travers le concept d'occupation du territoire⁵⁸.

Un deuxième palier de structures régionales existe depuis 1979, au Québec. Il s'agit des

Municipalités régionales de comté (MRC). Ces organismes micro-régionaux ou supra-locaux sont des structures de type municipal ou communal œuvrant dans les champs de l'évaluation foncière, de l'enfouissement sanitaire, de l'aménagement du territoire et, depuis peu, du développement régional. Étant au nombre de 103, soit 87 MRC et seize territoires équivalents⁵⁹ et affichant une superficie moyenne de 12 739 km², elles sont plus proches des citoyens que les régions administratives (voir le tableau 2). En effet, ces MRC ont été façonnées selon le principe des territoires d'appartenance par opposition aux régions administratives, d'échelle supérieure, qui ont été érigées, du moins au départ, pour couvrir les espaces économiques polarisés par les villes moyennes éparpillées sur l'espace habité⁶⁰. Les frontières administratives de MRC sont le plus souvent géométriques car elles s'adaptent aux frontières des municipalités locales qui les subdivisent.

Tableau 2 – Populations, superficies et densités moyennes des unités régionales au Québec

| Type de régions | Nombre d'unités | Population moyenne | Superficie moyenne | Densité moyenne | Corrélation Pop./sup. |
|--------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| Régions administratives | 17 | 483 216 | 77 184 | 357,6 | -0,32 |
| MRC ou terr. équivalents | 103 | 78 987 | 12 938 | 156,6 | -0,07 |

(Source : Institut de la statistique du Québec)

Contrairement aux régions administratives, les MRC sont gérées par des élus locaux « au second degré », c'est-à-dire les maires des municipalités locales dont le territoire est inclus à l'intérieur des frontières de la MRC⁶¹. Ceux-ci nomment un « maire » de MRC que l'on qualifie de préfet. Cependant, quelques préfets de MRC sont maintenant élus directement par la population régionale, une innovation sociale qui pourrait faire boule de neige. Il y a actuellement quatorze préfets de MRC d'élus au suffrage universel⁶². Le dynamisme des MRC diffère énormément selon le contexte (municipalités membres étant rurales ou mixtes, proximité ou éloignement par rapport aux grands pôles urbains, etc.) et la volonté politique des représentants municipaux en fonction⁶³. C'est que les élus locaux siégeant aux conseils de MRC paraissent se considérer d'abord redevables à leur municipalité locale et ils s'entendent souvent, de manière plus ou moins tacite, pour réduire l'action de la MRC à sa plus simple expression.

Les MRC se sont vues attribuées des responsabilités supplémentaires par le gouvernement du Québec au fil des ans, par exemple la gestion des cours d'eau et la couverture des risques d'incendies à travers l'élaboration d'un schéma. Ces délégations plutôt techniques, sans financement additionnel, ne sont pas vraiment considérées comme de la décentralisation. En outre, les MRC situées à la périphérie de l'écoumène, le plus souvent au sein des régions périphériques, ont des pouvoirs supplémentaires par rapport aux terres publiques et la forêt, car leur territoire contient des espaces inhabités, généralement sous couvert forestier. D'autre part, avec la réforme municipale de 2001 au Québec, plusieurs villes regroupées ou « agglomérations » ont également obtenu des compétences de MRC. Celles-ci sont ainsi exclues des MRC voisines et ces dernières cessent d'être des lieux de concertation entre les acteurs des mondes urbain et rural. Toutefois, ces villes-MRC peuvent elles-mêmes contenir des espaces agricoles, mais cette

unification politique risque plutôt de favoriser l'urbanisation de la campagne péri-urbaine. D'autre part, la création des Communautés métropolitaines en 2006, structures qui opèrent à l'échelle des régions métropolitaines de recensement (RMR)⁶⁴,

vient court-circuiter et rendre potentiellement caduques les MRC dont le territoire est totalement ou partiellement inclus dans la communauté métropolitaine de Montréal (CMM) ou celle de Québec (CMQ)⁶⁵.

4. LA RÉFORME ACTUELLE DE LA GOUVERNANCE RÉGIONALE

Dans le champ des sciences régionales, les années 1980 sont caractérisées par la mise en place des MRC et le lancement de la politique gouvernementale intitulée « Le choix des régions ».

Les politiques québécoises en matière de développement régional ont toujours oscillées entre l'échelle macro-régionale et l'échelle micro-régionale. Conséquemment, la région administrative et la MRC sont interpellées à tour de rôle dans l'histoire récente de la province afin de constituer le pivot des politiques territoriales. Cette valse-hésitation n'est pas sans causer de problème. Revenons brièvement sur les grands moments des stratégies québécoises de gouvernance territoriale et de développement régional.

Quelques années après la création des régions administratives, le gouvernement du Québec instaure l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ). Cet organisme, aboli en 1991, œuvre à coordonner les actions gouvernementales en fonction des régions administratives. Nous sommes à l'époque des fortes ambitions gouvernementales dans le champ du développement régional. Partout en Occident, les gouvernements nationaux ou provinciaux tentent de modeler les territoires à l'aide de politiques généralement inspirées par la théorie des pôles de croissance et de développement⁶⁶. Au Québec, la sphère des idées est marquée par le rapport de Higgins, Martin et Raynauld (1971) sur « Les orientations du développement économique régional dans la province de Québec »⁶⁷. Tirant son origine des écrits des économistes François Perroux et Jacques Boudeville, la vision de plusieurs est la suivante : les investissements publics devraient se concentrer en zones urbaines ou métropolitaines, seuls territoires capables de créer de la richesse et de la transmettre aux différents paliers du système urbain ainsi qu'aux espaces ruraux que les entourent. Influencé en partie par cette lecture,

l'OPDQ s'intéresse prioritairement aux armatures urbaines et aux filières industrielles dans ses plans d'aménagement et de développement des années 1970.

Dans le champ des sciences régionales, les années 1980 sont caractérisées par la mise en place des MRC et le lancement de la politique gouvernementale intitulée « Le choix des régions » (1983). Celle-ci est au diapason de la tendance sociétale envers le développement endogène ou local. En attendant de trouver la voie d'un arrimage entre aménagement et développement à l'échelle mercénne⁶⁸, de grands processus macro-régionaux sont encore à l'œuvre. Ainsi, la tenue de sommets économiques régionaux accapare beaucoup d'énergie dans les officines gouvernementales régionales⁶⁹. Dans la décennie suivante, on maintient ces grands processus de concertation en les simplifiant selon le concept de planification stratégique quinquennale issue de la stratégie nommée « Développer les régions du Québec » (1991). Cette planification est orchestrée par les Centres régionaux de développement (CRD) qui remplacent, en quelque sorte, l'OPDQ. Les Centres locaux de développement (CLD) voient également le jour à la suite du lancement de la « Politique de soutien au développement local et régional » (1997). Cette nouvelle structure fonctionnera au palier micro-régional en utilisant les territoires de MRC.

Les politiciens n'étant jamais à court d'idées, les années 2000 verront naître les Conférences régionales des élus (CRÉ). Ces forums dirigés par une assemblée régionale d'élus municipaux viennent prendre la relève des CRD en 2003. La période qui suit est aussi marquée par la « Politique nationale de la ruralité » (2002), le « Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées » (2006) et la « Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires » (2011). Ces politiques fortes en verbe procurent des financements aux MRC et municipalités locales sans imposer trop de contraintes administratives.

Ces dernières vont fréquemment embaucher des agents de développement rural pour administrer ces fonds et animer les milieux locaux. Ce système à deux paliers régionaux subsiste jusqu'aux réformes gouvernementales de 2015. Il faut aussi noter la présence du gouvernement fédéral en matière de développement régional : il s'agit d'interventions ponctuelles, notamment par le biais de l'agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC Canada), ou d'actions plus soutenues par l'intermédiaire des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ou des Centres d'aide aux entreprises (CAE).

La réforme de 2015 se réalise dans un contexte d'austérité budgétaire. Le gouvernement libéral de Philippe Couillard procède ainsi à la mise au rancart des CRÉ dans un texte législatif adopté le 21 avril. Les engagements des CRÉ, notamment les ententes spécifiques de régionalisation, sont abandonnées et ceux-ci se départissent de leur personnel et de leurs immeubles. Les CLD subissent également une

CONCLUSION

Le Québec compte donc deux paliers de territoires régionaux, les régions administratives et les MRC. En plus des divers problèmes de découpage des frontières précédemment discutés, ces régions, et les organismes qui les gèrent, disposent de relativement peu de pouvoirs. Les régions administratives demeurent des lieux de déconcentration des fonctionnaires et d'organisation des quelques services et interventions sur une base macro-régionale. L'instrument de coordination que constituaient les CRÉ est maintenant dissous, à la suite d'une réforme inspirée par le régime d'austérité budgétaire. Pour leur part, les MRC se limitent à être des organismes de type municipal ayant assez peu de financement et de légitimité politique, sauf quelques-unes qui profitent de certaines redevances sur les ressources de leur Territoires non-organisés (TNO). D'ailleurs, la constitution de villes ayant certaines compétences de MRC a confirmé la périphérisation des espaces ruraux, nonobstant les beaux discours de la politique nationale de la ruralité.

Sur la durée, on remarque une valse-hésitation constante du gouvernement québécois dans le

importante diminution de leur financement. Les MRC seront responsables d'assurer ou non la poursuite des activités d'accompagnement de l'entrepreneuriat local, par exemple en intégrant à leur structure un service de développement économique. Même si les CRÉ n'étaient pas parfaites, en particulier quant à la composition de leurs conseils d'administration, leur démantèlement laisse un vide important. En effet, au cours des cinq dernières décennies, il y a toujours eu une structure de coordination à l'échelle des régions administratives au Québec, sorte d'embryon d'un gouvernement régional. Cela ne sera plus le cas. Cependant, il est question de mettre en place des tables régionales des préfets de MRC. Cette idée apparaît paradoxale, ramener le développement régional à l'échelle des MRC pour ensuite leur demander de se coordonner à l'échelle macro-régionale. De plus, le nombre et la diversité des intervenants régionaux en situation de décision seront fortement réduits, si l'on compare ces futures tables des préfets aux anciennes CRÉ.

choix d'un palier régional prioritaire. Trop grandes, dans le cas des régions administratives, ou trop petites, dans le cas des MRC, les structures existantes ne semblent pas adaptées à la réalité socioterritoriale du Québec qui contiendrait environ 25 régions historiques ou culturelles⁷⁰. Au surplus, la pratique des ministères québécois d'utiliser un cadre territorial différent de celui des régions administratives reste bien vivante, 50 ans après leur cartographie, spécialement en matière de tourisme et de santé. Si l'on ajoute à cela la mise en place d'organismes de bassins-versants à l'échelle micro-régionale sans tenir compte des territoires de MRC et le Nord tel que délimité dans le Plan Nord⁷¹, on constate aisément que l'hétérogénéité spatiale et institutionnelle continue de complexifier l'organisation politico-territoriale du Québec⁷².

Trop grandes, dans le cas des régions administratives, ou trop petites, dans le cas des MRC, les structures existantes ne semblent pas adaptées à la réalité socio-territoriale du Québec qui contiendrait environ 25 régions historiques ou culturelles.

Au moment où plusieurs maires des super villes-MRC, comme Saguenay ou Trois-Rivières, dominent leur scène régionale respective, il est permis de se demander si des gouvernements régionaux forts ne constitueraient pas un recul. En effet, l'état central québécois est en meilleure posture pour assurer des démarches de planification et de redistribution. De plus, des instances décentralisées dotées de pouvoirs réels et de représentants élus seraient des petits milieux susceptibles de laisser place à la collusion ou de devenir des fiefs de groupes coalisés fonctionnant de manière plus ou moins démocratique. À cet égard, le cas de Laval, au cœur même d'un espace métropolitain, est lourd d'enseignements. Au demeurant, la situation de demi-gouvernement de la province fédérée du Québec laisse entrevoir peu de délégations de compétences à l'interne⁷³, en vertu de la règle d'auto-préservation qui semble exister au sein des structures politiques à toutes les échelles.

À tort ou à raison, le gouvernement du Québec paraît plus préoccupé par les questions des frontières « nationales » et du développement nordique. En effet, au moment d'écrire ces lignes, ce gouvernement réclame d'Ottawa un amendement constitutionnel pour intégrer officiellement les eaux territoriales au territoire de la province, au pourtour de la région administrative du Nord-du-Québec. Cette demande vise à corriger une « erreur historique » réalisée lorsque le gouvernement fédéral a cédé le territoire de l'Ungava au Québec, en 1912⁷⁴. La question du « Labrador perdu » demeure également un élément important de l'imaginaire québécois même si très peu de Québécois y ont un jour mis les pieds. La région s'incline alors devant l'État central quand il est question de frontières, terrestres ou maritimes. Cela confirme le statut subordonné que conservera toujours le palier régional dans tous les États-nations, voire au sein d'États fédérés : un territoire de seconde classe ouvert aux manipulations politiques de toutes sortes, un mal nécessaire soumis au regard attentif des maîtres du gouvernement central. Néanmoins, son pouvoir et son utilité proviennent de la correspondance des frontières avec un substrat social cohérent et solidaire, fondement de revendications égalitaristes. C'est cela qui peut faire la différence entre des corps sans âmes et des unités sociospatiales participant aux inévitables rapports de force

sociopolitiques et économiques qui traversent et façonnent la société.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Martin Simard est géographe et urbaniste. Il œuvre comme professeur de géographie urbaine et régionale à l'Université du Québec à Chicoutimi depuis 2002 en plus d'être membre régulier du Centre de recherche sur le développement territorial.

²Claval, P. (2011). *Histoire de la géographie*, Paris, Presses universitaires de France, 126 pages.

³Bailly, A. S. et Ferras, R. (2010). *Éléments d'épistémologie de la géographie*, Paris, Armand Colin, 191 pages.

⁴Nos travaux cadrent avec cette dernière approche.

⁵Le Monde (2014). La carte à treize régions définitivement adoptée, édition du 17 décembre 2014 [en ligne] http://www.lemonde.fr/politique/article/2014/12/17/la-carte-a-13-regions-definitivement-adoptee_4542278_823448.html#1RU0kuSCYE5IH7hX.99

⁶Morissonneau, C. (2015). « La région comme rempart contre l'homogénéisation du monde », dans Mukakayumba, É. et Lamarre, J. (dir.) *La géographie en action. Une collaboration entre la science et le politique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.41-54.

⁷OAP (2012). L'état québécois en perspective. Les institutions objets de décentralisation politique, Observatoire de l'administration publique, École nationale d'administration publique, 15 pages [en ligne] http://cerberus.enap.ca/Observatoire/docs/Etat_quebecois/a-territorial.pdf, consulté le 16 octobre 2015.

⁸Alexandre, F. et Genin, A. (2008). « Introduction », dans Alexandre, F. et Génin, A. (dir.) *Continu et discontinu dans l'espace géographique*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, p.11-74.

⁹Bailly A.S. (1996). « La frontière : des coquilles de l'homme au maillage du système monde », *Le Globe. Revue genevoise de géographie*, vol. 136, no 136, p. 17-23.

¹⁰Morin, R. (2006). *La régionalisation au Québec. Les mécanismes de développement et de gestion des territoires régionaux et locaux (1960-2006)*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 75 pages.

¹¹Bailly, A.S. et Beguin, H. (2003). *Introduction à la géographie humaine*, Paris, Armand Colin, 192 pages.

¹²Dorion, H. (2007). « Un territoire ou des territoires », dans De Koninck, M.C. *Le Québec. Territoires : habitat, ressources et imaginaire*, Québec, Multimondes et Musée de la civilisation, p.9-19.

¹³Raffestin, C. (1980). *Pour une géographie du pouvoir*, Paris, Masson, 130 pages.

¹⁴Brunet, R. (1995) « La géographie, science des territoires et des réseaux », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 39, no 108, p. 477-482.

¹⁵Du moins, dans l'acceptation générale du sens de territoire. Cependant, dans le champ de la géopolitique, le territoire peut être vu comme l'espace soumis à l'autorité d'un État.

¹⁶Baud, P., Bourgeat, S. et Bras, C. (2013). *Dictionnaire de géographie* (5^e éd.), Paris, Hatier, 608 pages.

¹⁷Petit, T. (1990). *Satrapes et satrapies dans l'empire achéménide de Cyrus le Grand à Xerxès Ier*, Paris, Éditions les belles lettres, 274 pages.

¹⁸Bérubé, P. (2000). « La restructuration interne des États : faits et tendances dans les pays de l'OCDE », *Télescope*, vol. 7, no 1, 9 pages.

¹⁹L'expression régionalisation peut également faire référence à l'organisation spatiale différenciée d'un phénomène.

²⁰Gourdin, P. (2015). Manuel de géopolitique, éd. Diploweb.com [en ligne] <http://www.diploweb.com/8-Les-marques-du-decoupage.html>

²¹Belhedi, A. (2013). La dimension géo-stratégique de la région, Communication au Colloque International « Quelle régionalisation dans les pays du Maghreb? », Tunis, 9 décembre 2013, [en ligne] <https://amorbelhedi.wordpress.com/2013/12/31/la-dimension-geo-strategique-de-la-region/>.

²²Faludi, A. (2014). « Place is a no-man's land », *Geographia Polonica*, vol. 88, no 1, p. 5-20.

²³Pour en savoir plus sur le débat entre « continuistes » et « discontinuistes », voir Alexandre et Génin (2008) ou Gay (2004).

²⁴Di Méo, G. (1998). *Géographie sociale et territoires*, Paris, Nathan, 320 pages.

²⁵Dorion, H. et Lacase, J.-P. (2011). *Le Québec, territoire incertain*, Québec, Septentrion, 328 pages.

²⁶Raffestin, C. (1980). *Pour une géographie du pouvoir*, Paris, Masson, 130 pages.

²⁷Girard, N. (2004). « La région : une notion géographique », *Ethnologie française*, vol. 34, no 1, p. 107-112.

²⁸Hamelin, L.-E. (1994). *Le rang d'habitat. Le réel et l'imaginaire*, Montréal, Hurtubise, 332 pages.

²⁹Polèse, M., Shearmur, R. et Terral, L. (2015). *Économie urbaine et régionale : Introduction à la géographie économique* (4^e éd.), Paris, Économica, 416 pages.

³⁰Sassen, S. (2009). *La globalisation, une sociologie*, Paris, Gallimard, 341 pages.

³¹Hertzog, A. et Sierra, A. (2010). « Penser la ville et l'urbain, les paradoxes de la géographie française », *EchoGéo* [En ligne] <http://echogeo.revues.org/11898>, consulté le 14 octobre 2015.

³²Grafmeyer, Y. et Joseph, I. (2009). *L'école de Chicago : naissance de l'écologie urbaine*, Paris, Flammarion, 377 pages.

³³Jean, B. (2006). « Le développement territorial : un nouveau regard sur les régions du Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 47, n° 3, p. 465-474.

³⁴Favreau, L., Robitaille, M. et Tremblay, D. dir. (2002). *Quel avenir pour les régions*, Chaire de recherche du

Canada en développement des collectivités, Université du Québec en Outaouais, Gatineau, 343 pages.

³⁵Coulangeon, P. (2004). « Classes sociales, pratiques culturelles et styles de vie : le modèle de la distinction est-il obsolète ? », *Sociologie et sociétés*, vol. 36, n° 1, p. 59-85.

³⁶Beaudry, R. et Dionne, H. (1994). « Recherche-intervention en communauté villageoise », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 2, p. 141-152.

³⁷Simard, M. (2000). « Les communautés locales et l'espace monde. Les processus identitaires de la postmodernité », *Géographie et cultures*, no 36, p. 3-21.

³⁸Laurin, S., Klein, J.-L. et Tardif, C. (2001). « Géographie et société. Vers une géographie citoyenne », dans Laurin, S., Klein, J.-L. et Tardif, C. (dir.) *L'éducation géographique. Formation du citoyen et conscience territoriale*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 1-12.

³⁹L'immigration québécoise s'est diversifiée après la Deuxième Guerre mondiale, ce qui contribue à la présence de nombreuses communautés culturelles dans la province, principalement à Montréal et dans les régions limitrophes.

⁴⁰Courville, S. (2000). *Le Québec. Genèse et mutations du territoire*, Québec, Presses de l'Université Laval / Les éditions de l'IQRC, 508 pages.

⁴¹Manzagol, C. et Sénécal, G. (1996). « La région géographique », dans Proulx, M.-U. (dir.) *Le phénomène régional au Québec*, Québec, PUQ, p. 93-112.

⁴²L'écoumène est évalué ici à 180 000 km².

⁴³Blanchard, R. (1960). *Le Canada français*, Montréal, Librairie Arthème Fayard, 314 pages.

⁴⁴Certains auteurs indiquent plutôt l'année 1967 comme moment de création des régions administratives, notamment Manzagol et Sénécal (1996).

⁴⁵Dugas, C. (1986). « Région et régionalisation au Québec depuis Raoul Blanchard », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 30, no 80, p. 189-202 ET Manzagol, C. et Sénécal, G. (1996). « La région géographique », dans Proulx, M.-U. (dir.) *Le phénomène régional au Québec*, Québec, PUQ, p. 93-112.

⁴⁶Proulx, M.-U. (2008). « 40 ans de planification territoriale au Québec », dans Gauthier, M., Gariépy, M. et Trépanier M.-O., *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme. Planification territoriale, débat public et développement durable*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 23-54.

⁴⁷Matthews Glenne, J. (1986). « La décentralisation de l'aménagement du territoire : mythe ou réalité? », *Les Cahiers de droit*, vol. 27, n° 2, p. 355-370.

⁴⁸Les noms de régions qui sont associés aux numéros sur la carte peuvent être vus dans le tableau 1.

⁴⁹Les 49^e et 55^e parallèles nord sont employés pour délimiter le Nord-du-Québec par rapport à l'Abitibi-Témiscamingue et la Côte-Nord. Le 48^e parallèle sépare le Saguenay-Lac-Saint-Jean de la région de la Capitale-

nationale. De plus, le 75^e méridien ouest est utilisé pour distinguer le Saguenay–Lac-Saint-Jean de la Côte-Nord. Finalement, l’usage du 52^e parallèle pour délimiter le Labrador terre-neuvien et de la Côte-Nord québécoise fait l’objet d’un contentieux territorial interprovincial depuis 1927.

⁵⁰Lefebvre, C. (2011). « La décolonisation d’un lieu commun. L’artificialité des frontières africaines : un legs intellectuel colonial devenu étendard de l’anticolonialisme », *Revue d'Histoire des sciences humaines*, vol. 1, n° 24, p. 77-104.

⁵¹Certaines sources, notamment Statistique Canada, évaluent les superficies terrestres du Québec à 1 365 128 km² pour total de 1 542 056 km² (superficies terrestres et lacustres).

⁵²Le calcul de densité s’applique sur les superficies terrestres de la province, soit 1 312 124 km².

⁵³Ces organismes n’existent plus. Le gouvernement du Québec travaille présentement à organiser des tables régionales de préfets de MRC pour assumer certaines tâches anciennement dévolues aux CRÉ.

⁵⁴L’auteur remercie M. Carl Brisson, professionnel de recherche au laboratoire LERGA de l’UQAC, pour la conception des cartes 2, 3, 4 et 5.

⁵⁵Leblanc, P., Girard, C., Côté, S. et Potvin, D. (2003). « La migration des jeunes et le développement régional dans le croissant péri-nordique du Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 44, no 1, p. 35-55.

⁵⁶Dugas, C. (1986). « Région et régionalisation au Québec depuis Raoul Blanchard », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 30, no 80, p. 189-202.

⁵⁷Fournis, Y. (2012). « Penser la ruralité et son développement au GRIDEQ entre 1970 et 2000 : du mouvement social localisé à la construction symbolique des communautés territoriales », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 56, n° 157, p. 153-172.

⁵⁸Bouchard, R. (2013). *Y a-t-il un avenir pour les régions? Un projet d’occupation du territoire*, Montréal, Écosociété, 270 pages.

⁵⁹Le chiffre 103 est obtenu en additionnant les 87 MRC, les quatorze villes ou agglomérations ayant certaines compétences de MRC ainsi que les territoires de l’Eeyou-Istchee–Baie-James et du Nunavik.

⁶⁰Proulx, M.-U. (1992). « Appartenance, utilités, fonctions. Le cas des milieux MRC du Québec », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 15, n° 2, p. 307-325.

⁶¹Quesnels, L. (1986). « La démocratie municipale au Québec », *Politique*, no 9, p. 61-97.

⁶²MAMOT (2014). *L’organisation municipale et régionale au Québec en 2014*, Ministère des affaires municipales et de l’occupation du territoire, 21 pages [en ligne] http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation_municipale/organisation_territoriale/organisation_municipale.pdf, consulté le 14 octobre 2015.

⁶³Gravel, R.-J. (1999). *Les institutions administratives locales et régionales au Québec. Structures et fonctions*, Québec, Presses de l’Université du Québec, 131 pages.

⁶⁴La région métropolitaine de recensement (RMR) est un découpage territorial de Statistique Canada qui permet de délimiter l’aire de navettage d’une ville de plus de 100 000 habitants. Ce terme n’implique généralement aucun statut juridique particulier et sert strictement à recueillir des statistiques démographiques et socioéconomiques. Néanmoins, le gouvernement du Québec a fondé des organismes administratifs nommés « communautés métropolitaines » à Montréal et à Québec, organismes ayant une base territoriale équivalente aux territoires de RMR.

⁶⁵Ces MRC sont les suivantes, pour la CMM : Beauharnois-Salaberry, Deux-Montagnes, L’Assomption, Vallée-du-Richelieu, Rouville et Vaudeuil-Soulanges. Ces MRC sont les suivantes, pour la CMQ : Côte-de-Beaupré et Jacques-Cartier.

⁶⁶Couzon, I. (2003). « Les espaces économiques de François Perroux (1950). Organisation de l’espace et aménagement du territoire dans l’économie et la géographie françaises au milieu du XX^e siècle », *Revue d'Histoire des sciences humaines*, vol. 2, n° 9, p. 81-102.

⁶⁷Polèse, M. et Shearmur, R. (2003). « R.I.P.-H.M.R. : À propos du concept de pôle de développement et des stratégies de développement économique des régions québécoises », *Revue Canadienne de science régionales*, vol. 24, no 1, p. 61-86.

⁶⁸Klein, J.-L. (2010). « Changements de paradigme en géographie et aménagement du territoire », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 54, n° 151, p. 133-152.

⁶⁹Bergeron, G. (1986). *La contribution du Sommet sur le développement et l’économie de la région 02 à la mise en place d’un processus d’auto-développement régional*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 42 pages.

⁷⁰Cette évaluation provient de Racine, J.-B. et Villeneuve, P. (1992). *Canada, Collection Géographie Universelle*, Paris, Hachette/Reclus.

⁷¹Le Plan Nord du gouvernement du Québec définit ce territoire comme tout ce qui est au nord du 49^e parallèle, soit un espace qui contient l’ensemble de la région administrative du Nord-du-Québec mais aussi de larges segments du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord.

⁷²Ce constat a été fait par Pierre Bérubé dès 1993.

⁷³Ce lien entre, d’une part, la situation constitutionnelle et, d’autre part, la politique de régionalisation au Québec a été établi par Lionel Robert en 1991.

⁷⁴Pour plus de détails à ce sujet, voir le livre de H. Dorion et J.-P. Lacasse (2011) référencé en bibliographie.

2016 71-4 AUTOMNE FALL

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée
depuis 1945 par le Département des
relations industrielles de l'Université Laval

ARTICLES

Multi-Scalar Trade Unionism:
Lessons from Maritime Unions

PETER FAIRBROTHER AND VICTOR OYARO GEKARA

Le système d'emploi des travailleurs
agricoles saisonniers : topographie
d'un rapport salarial multipartite

DALIA GESUALDI-FECTEAU

What's Next after Psychological
Contract Violation ?

SYLVIE GUERRERO AND MICKAEL NAULLEAU

Le rôle médiateur de l'engagement
au travail dans la relation entre
la justice organisationnelle et les
comportements de citoyenneté :
le cas de la police française

MATHIEU MOUNES ET AMAR FALL

Analyzing Exclusion in Global
Worker Health Policy

JEFFREY HILGERT

Analyse des processus menant
à des changements dans une
entreprise du secteur aéronautique :
vers un modèle d'évaluation
des interventions ergonomiques

VALÉRIE ALBERT, NICOLE VEZINA, HENRIETTE BILODEAU
ET FABIEN COUTAREL

Labour Standards in Global Value Chains:
Disentangling Workers' Voice, Vicarious
Voice, Power Relations, and Regulation

EMMANUEL JOSSE AND SARAH KANE

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since
1945 by the Industrial Relations
Department, Université Laval

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Érudit :

www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement institutionnel,
contacter Érudit.

Pour consulter les règles de publication
ou vous abonner, visitez notre site
Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line on
Érudit website at:

www.erudit.org/revue/ri

For an institutional subscription to
digitalized issues, please contact Érudit.

Visit our website for Notes to
contributors or to subscribe:

www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468

COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rli.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca

Pratiques de développement territorial intégré

André-Anne Parent, professeure, Université de Montréal
René Lachapelle, stagiaire postdoctoral, Université du Québec en Outaouais
Denis Bourque, professeur, Université du Québec en Outaouais
Christian Jetté, professeur, Université de Montréal

INTRODUCTION

Son objectif est de mieux comprendre les modes de coordination et de coopération des acteurs ainsi que les modes de fonctionnement des dispositifs de concertation à l'origine des processus de développement intégré des territoires.

Depuis les années 1980, le développement territorial occupe une place importante en intervention collective au Québec. La création des corporations de développement communautaire, la mise en place des centres locaux de développement, l'adoption d'une stratégie de développement des communautés en santé publique, le Forum sur le développement social sont autant d'initiatives qui ont imposé la notion de territoire habité dans la réflexion et la recherche sur l'action collective. Les enjeux de développement durable ajoutent à la pertinence d'aborder le territoire habité¹ en tant que lieu d'intégration des pratiques des différents acteurs qui le font exister.

1. PROBLÉMATIQUE

Les concertations intersectorielles seraient devenues le principal mode de résolution des problèmes complexes, soulevant cependant plusieurs questions et critiques, notamment quant à ses dérives d'hyperconcertation qui épuisent l'intersectorialité.

Au cours des dernières décennies, de nouveaux modèles de développement social, inspirés du concept d'État-partenaire, ont rendu possible la coconstruction de réponses aux besoins des communautés^{2,3,4}. Durant cette période, la gestion publique a été marquée par une effervescence collaborative, à l'image de la société où priment les interactions et la connectivité générale⁵. Ce nouveau

La Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire s'est intéressée à des démarches concrètes de développement territorial intégré (DTI), réalisées ou en cours au Québec. Nous cherchons à comprendre, dans le cadre du projet « Pratiques et métiers du développement territorial intégré » (CRSH 435-2013-1109), comment se concrétise la mise en œuvre de cette approche. L'équipe scientifique a débuté ses travaux en étudiant rétrospectivement les systèmes locaux d'action collective (SLA) et les modes de gouvernance à l'œuvre dans six démarches de développement prenant le territoire comme principe structurant. Cet article présente les résultats d'un stage postdoctoral effectué dans le cadre de ce projet de recherche. Son objectif est de mieux comprendre les modes de coordination et de coopération des acteurs ainsi que les modes de fonctionnement des dispositifs de concertation à l'origine des processus de développement intégré des territoires.

paradigme de développement repose principalement sur les notions de concertation/partenariat et favorise des approches de développement fondées sur des processus coopératifs. Aujourd'hui, les concertations intersectorielles seraient devenues le principal mode de résolution des problèmes complexes, soulevant cependant plusieurs questions et critiques, notamment quant à ses dérives d'hyperconcertation qui épuisent l'intersectorialité⁶.

À travers les mécanismes de concertation dans plusieurs domaines de l'action publique, les communautés tentent de se donner une vision cohérente du développement et des stratégies pour coordonner leurs efforts et augmenter l'efficacité des interventions⁷. L'approche de développement

territorial intégré (DTI) reflète cette visée et repose sur une capacité politique à organiser des négociations entre des acteurs collectifs, à favoriser des coopérations de différentes natures susceptibles de co-construire des arrangements « viables, vivables et équitables » entre les acteurs des différents secteurs (économie, social, culture, environnement) et à produire des innovations institutionnelles pour les soutenir⁸.

Le principal défi du DTI concerne la mise en œuvre des réponses aux enjeux collectifs en donnant plus de pouvoir aux citoyens et aux collectivités en tant qu'acteurs de leur développement. Sur le plan du leadership, Klein identifie « trois éléments cruciaux » de l'efficacité des systèmes locaux d'action : « 1) l'insertion des leaders dans de multiples réseaux de nature territoriale et sectorielle; 2) la stabilité du leadership afin de développer une connaissance des réseaux et des ressources existantes; 3) l'ouverture et la capacité de partager le savoir-faire acquis »⁹. Pour Divay,

2. MÉTHODOLOGIE

La stratégie prospective a été circonscrite à trois pratiques en émergence en recourant au partage et à l'utilisation des connaissances (PUC).

Cette recherche qualitative est basée sur une analyse inductive de phénomènes en émergence sur le terrain. Le projet a misé dans un premier temps sur une stratégie rétrospective reposant sur une analyse de cas multiples (Yin, 1994; 1999)¹² présentés dans un ensemble de monographies qui feront l'objet d'une analyse transversale¹³. Dans un second temps, une stratégie prospective basée sur une approche de recherche-intervention a été déployée. Dans le cadre de cette stratégie, la chercheuse a veillé à enrichir la compréhension qu'ont les acteurs de leur système local d'action, et à les soutenir en partageant les connaissances acquises dans le volet rétrospectif afin d'optimiser les pratiques collaboratives¹⁴.

Réalisée dans le cadre d'un stage postdoctoral, la stratégie prospective a été circonscrite à trois pratiques en émergence en recourant au partage et à l'utilisation des connaissances (PUC)^{15,16}. À partir de l'avancement des projets et des appren-

Belley et Prémont, la collaboration se joue sur deux plans, soit le plan de la coordination entre les acteurs et le plan de la coopération¹⁰, allant d'une entente sur l'atteinte d'objectifs communs à une harmonie et un partage complet de ressources. Cela exige toutefois un certain degré de coopération entre les acteurs qui peut prendre trois formes (Jacquier, 2008) : des coopérations horizontales afin de lutter contre la fragmentation des territoires et offrir des services qui dépassent les capacités individuelles des partenaires; une coopération verticale permettant de rompre avec une approche descendante ou hiérarchique, pour valoriser une approche ascendante voire négociée dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques; enfin, une coopération transversale pour réduire l'approche en silo dans la mise en œuvre des politiques et la sectorisation des services et organismes qui les mettent en œuvre¹¹. Pour Jacquier, cette dernière condition permet de passer d'une organisation de type « appareil » à une véritable organisation de type « réseau » d'acteurs.

tissages réalisés d'une rencontre à l'autre, il fut possible de rendre visible la progression de l'action collective et des apprentissages pour en dégager des connaissances praxéologiques sur le plan professionnel et organisationnel. La collecte de données fut élaborée autour de l'observation participante (Burawoy, 2000)¹⁷ lors d'événements ou de rencontres dans les milieux afin de bien comprendre leur dynamique particulière et de moments de rétroaction entre la chercheuse et les participants à l'occasion de ces rencontres ou par la suite. Ces activités ont fait l'objet de notes d'observation constituant une sorte de carnet de bord de la démarche de recherche en vue du rapport final à venir.

Deux critères ont guidé le choix des pratiques à étudier. Le premier est le potentiel de pérennité qui dépend de la diversité et la représentativité des acteurs impliqués dans les pratiques en émergence. Le deuxième critère est la représentativité des milieux urbains et ruraux. Une démarche a été accompagnée dans chacun des milieux suivants : milieu rural, milieu péri-urbain/rural et milieu urbain. Ces trois démarches ont été accompagnées par l'équipe de recherche pendant près de deux ans, de 2013 à 2015.

Il est important de noter que la démarche d'accompagnement a été réalisée au moment où le gouvernement du Québec opérait d'importantes transformations dans les politiques publiques. L'abolition des Conférences régionales des élus (CRÉ), la fin du *Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale*, la « nouvelle gouvernance régionale » reconnaissant aux Municipalités régionales de comté (MRC) des responsabilités de développement, notamment quant à l'existence ou non d'un Centre local de développement (CLD) sur leur territoire, la disparition de la Politique

3. RÉSULTATS

3.1 Premier cas : une démarche en milieu rural

La recherche a permis de mettre au jour une stratégie plus globale de développement collectif ou le groupe de travail cherche à influencer les orientations stratégiques en développement social de la MRC.

L'accompagnement de cette démarche a débuté suite à une présentation des chercheurs sur le sujet du développement territorial intégré. Face à une problématique d'hyperconcertation sur le territoire, un groupe de travail s'est formé, composé de deux organisateurs communautaires du CSSS, du coordonnateur de la table locale de Québec en Forme, du président du Conseil des commissaires de la Commission scolaire, du préfet suppléant de la MRC, de l'agent de développement rural du CLD et d'un représentant du Carrefour jeunesse emploi. L'objectif premier est de résoudre l'hyperconcertation sur le territoire, mais la recherche a permis de mettre au jour une stratégie plus globale de développement collectif où le groupe de travail cherche à influencer les orientations stratégiques en développement social de la MRC.

Au tout début, l'organisation d'un forum par la MRC préoccupe grandement le groupe de travail. La planification stratégique de la MRC requise pour le renouvellement de la Politique nationale de la ruralité occupe un grand espace. Trois rencontres sectorielles dans la MRC, auxquelles ont participé environ 70 personnes à chaque fois, ont eu lieu, sous les thèmes de l'économie, le territoire et la société. Ces rencontres visaient à présenter un portrait de la situation et établir un diagnostic. Le groupe de

nationale de la ruralité (PNR) et l'adoption du Projet de loi 10 qui a regroupé à l'échelle des régions les Centres des santé et de services sociaux (CSSS) dans les CISSS/CIUSSS, sont parmi les éléments contextuels qui eu un impact direct sur les expériences accompagnées¹⁸. Cette conjoncture impose des contraintes en même temps qu'elle offre une occasion de vérifier les critères de pérennisation que les monographies ont déjà permis d'identifier, et de les offrir aux acteurs des SLA pour l'évaluation et l'orientation de leur propre démarche.

travail cherche à identifier les éléments communs de ces rencontres pour influencer le plan d'action de la MRC. Les points de convergence identifiés sont l'identité, la communication, la concertation et la vision commune. Le forum devait ensuite permettre de dégager une vision commune du territoire. Le groupe n'a cependant pas trouvé sa place dans le processus consultatif et les membres ont été relégués à des rôles de soutien, notamment l'animation des ateliers de travail. Malgré cette marginalisation, la synthèse du forum met de l'avant certaines thématiques qui recoupent en partie les préoccupations du groupe de travail : les difficultés sur le plan des télécommunications, le besoin de mettre en place une table intersectorielle pour l'ensemble de la MRC, le désir de créer des pôles de développement et finalement, le souhait de réaliser un plan de communication pour l'ensemble de la MRC.

Au même moment, le groupe de travail effectue une analyse des tables de concertation du territoire, pour laquelle un questionnaire avait été précédemment envoyé aux responsables de ces tables. Trois constats se dégagent de l'analyse : 1) il est difficile d'arrimer les tables axées sur les clientèles et celles sur les problématiques; 2) il y a un écart entre les objectifs des tables et les besoins de la population; 3) le pouvoir d'action de certains acteurs s'est effrité depuis le retrait de l'appui du gouvernement québécois à plusieurs instances de concertation. Suite à cette analyse, un événement est planifié pour partager les constats. L'accompagnement de notre équipe de recherche est offert pour définir les objectifs de l'événement et les façons de les atteindre et pour faire la liaison avec des experts de

contenu. Un suivi individuel est offert à ce sujet à l'organisateur communautaire du Centre de santé et de services sociaux (CSSS). Cela permet au groupe de travail de revoir les objectifs de mobilisation et de transfert de connaissances. On convient que le chercheur principal de l'équipe fera une présentation basée sur l'analyse des cas étudiés dans le premier volet de la recherche et abordera les rôles et objectifs de la concertation intégrée.

L'évènement a pour but de mobiliser les acteurs du milieu, les sensibiliser aux effets de la multiplication des concertations sur le territoire, susciter la réflexion sur la notion du développement territorial intégré (DTI) et présenter la concertation comme levier d'action du développement territorial. Tous les partenaires des tables de concertation sont invités; une trentaine de participants, issus majoritairement du milieu communautaire et institutionnel, ainsi que deux élus sont présents. Quatre priorités d'action se dégagent de cette journée : 1) partager l'information à tous les acteurs du milieu; 2) créer une instance avec les décideurs des institutions (CSSS, écoles, MRC, etc.); 3) travailler à partir des structures en place et mieux les utiliser; 4) mettre en place des projets porteurs pour la MRC. Ces priorités inspireront les objectifs de travail de la prochaine année, mais les participants ciblent comme première action la création d'une instance à laquelle participeront les décideurs et mandatent le groupe de travail pour la mettre en place.

Peu de temps après cet évènement, les membres du groupe de travail ont eu l'occasion de présenter ces priorités au Conseil de la MRC. Malheureusement, cela semble soulever peu d'intérêt de la part des élus qui y siègent. Suite à cette rencontre, le doute s'installe chez les membres du groupe de travail quant à la réelle prise en compte de leurs priorités par la MRC. D'autant plus qu'au cours de la même période, la planification stratégique de la MRC ainsi que le plan de développement social de la CRÉ sont publiés. Les élus ont décidé de poursuivre, malgré la fin de la CRÉ, le travail en développement social dans le cadre du plan stratégique adopté en juin 2015, mais sans lien formel avec le groupe de travail. Les membres sont surpris de constater que les orientations proposées lors du forum de novembre n'ont pas été retenues dans cette planification stratégique et se questionnent sur le rôle que pourrait y jouer le groupe de travail. À l'été suivant, l'organisateur communautaire réalise des

démarches auprès de la Fondation Lucie et André-Chagnon (FLAC) et propose d'orienter la demande de façon à placer le groupe de travail comme un incontournable dans le soutien au développement des compétences, à la formation des acteurs du milieu et au réseautage, ce qui définirait un nouveau rôle pour le groupe.

3.2 Deuxième cas : une démarche en milieu périurbain/rural

Les premiers contacts avec ce milieu qui couvre deux MRC, ont été réalisés auprès de l'organisateur communautaire du CSSS et de l'agent de développement responsable de l'Approche territoriale intégrée (ATI) mise de l'avant par le plan d'action de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Chapitre L-7). Une équipe composée d'organismes communautaires du CSSS et d'agents de développement rattachés aux CLD et à la Commission scolaire a soutenu un processus de réflexion collective menant à un modèle de gouvernance partagée du développement territorial afin de limiter l'hyperconcertation, de mobiliser les organisations et de susciter la participation citoyenne. Dans le contexte des nombreux changements structurels en cours, les acteurs locaux espèrent, grâce à ce modèle, maintenir une concertation intégrée en dépit de l'abolition des CRÉ qui compromet la poursuite de la démarche d'ATI.

Cette réflexion est menée par le Conseil des partenaires qui est en fait le réseau local de services du CSSS. La première rencontre à laquelle nous assistons, est largement dominée par les discussions au sujet des changements en cours, que ce soit dans le réseau de la santé et des services sociaux (loi 10), le milieu scolaire (fusion des commissions scolaires) ou municipal (abolition des CRÉ, abolition ou transfert des CLD). L'agent de développement social de l'ATI, l'organisateur communautaire du CSSS, le directeur du CLD et un directeur adjoint du CSSS présentent le projet sous l'angle d'une gouvernance territoriale partagée et d'une harmonisation des concertations. Les acteurs présents reçoivent un peu froidement le projet. Le terme « gouvernance » passe mal et les agents de développement du territoire choisissent de parler plutôt de « capacité d'agir de toutes les organisations » et de « système de collaboration ». Le souhait de pérenniser les actions sur le territoire malgré la fin des ATI est au centre des projets. On

craint de perdre les acquis de mobilisation des acteurs du territoire, notamment en termes de convergence des actions.

Afin de développer une approche territoriale et de réduire le nombre de concertations, les agents de développement proposent d'harmoniser les trois tables qui s'occupent de la jeunesse. Le travail d'harmonisation du secteur jeunesse est soutenu par un conseiller et s'inspire de l'expérience d'autres démarches similaires dont COSMOSS dans le Bas-Saint-Laurent¹⁹.

Tout au cours de ces démarches, les agents de développement se questionnent sur leur rôle et sa reconnaissance par les autres acteurs du milieu. La direction du CLD désire harmoniser le *leadership* territorial en matière de développement économique et social tandis que d'autres partenaires, notamment le CSSS et la commission scolaire, collaborent de façon variable aux travaux d'harmonisation. À certains moments, les institutions se montrent ouvertes et désireuses de partager un certain *leadership*, tandis qu'à d'autres, elles se recentrent sur leur mission sectorielle et leur fonctionnement. La situation est difficile pour les agents de développement alors que des difficultés financières pointent à l'horizon avec la disparition de certains programmes de financement des organismes qui les emploient. Il est difficile dans ce contexte d'élaborer de nouveaux projets et la fin de multiples programmes suscite un sentiment d'urgence.

La direction du CLD désire harmoniser le *leadership* territorial en matière de développement économique et social tandis que d'autres partenaires, notamment le CSSS et la commission scolaire, collaborent de façon variable aux travaux d'harmonisation.

En mai 2015, les acteurs de l'ATI préparent une demande de financement, mais il n'y a pas, à ce moment, unanimité des acteurs sur l'orientation et la forme que pourrait prendre le travail en commun. D'une part, les directeurs généraux des institutions (CIUSSS, commission scolaire, etc.) cherchent à se rencontrer entre eux. D'autre part, les élus ont l'impression de se faire imposer une structure de gouvernance partagée. S'ils croient au travail des ATI dans la lutte à la pauvreté, ils ont de la difficulté à comprendre le rôle qu'ils y jouent, et ils éprouvent

des réticences face au modèle de Conseil des partenaires imposé par le CIUSSS.

Une seconde rencontre du Forum des partenaires en juin 2015 entraîne un changement de cap. La direction générale du CSSS qui occupe un nouveau poste dans la structure du CIUSSS tout en demeurant répondant pour le territoire, présente les nouvelles orientations de l'établissement. Le document qui a pour thème le « *leadership* partagé » est marqué par les structures et intérêts du CIUSSS. La notion de responsabilité populationnelle est placée en priorité et la concertation est définie selon les programmes clientèles de l'établissement. Trois structures sont proposées : une assemblée des partenaires une fois par an, un comité stratégique et les tables de concertation rattachées aux programmes clientèles. À prime abord, les organismes communautaires ne sont représentés ni au comité stratégique ni aux tables de concertation, sauf s'ils ont une délégation aux tables rattachées au CIUSSS. L'incompréhension est palpable lors de la présentation.

Les agents de développement de l'ATI profitent de l'occasion pour présenter le « projet pérennité » élaboré au cours des dernières semaines, porté par les MRC et appuyé par l'ensemble des partenaires de l'ATI. L'objectif est de « Conserver les acquis structurants de l'ATI et poursuivre les chantiers en cours, dans une perspective de développement durable (ou pérenne) ancrée dans les territoires ». On propose de poursuivre le travail sur les enjeux priorités à l'automne 2014 : 1) harmonisation des *leaderships*, des initiatives de développement et des concertations; 2) accès facilité à une nourriture de qualité en quantité suffisante, à des logements sains et abordables, aux transports, à des emplois qui permettent de sortir de la pauvreté, et aux loisirs; 3) un plus grand soutien à la persévérance scolaire.

Le « projet pérennité » est porté par les MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est qui ont intégré le personnel de leur CLD dont les agents de développement social de l'ATI. Une demande de financement a été déposée et acceptée par les Alliances pour la solidarité, un mécanisme régional issu du *Plan d'action gouvernemental pour la*

solidarité et l'inclusion sociale. Les MRC du territoire se sont engagées pour la suite à assumer ensemble 25 % des coûts sur trois ans et ont adressé une proposition de collaboration à la FLAC (50 %), à Centraide (12,5 %) et au CIUSSS (12,5 %).

Selon l'agent de développement social intégré (DSI), l'Assemblée ATI est désormais déterminante en développement territorial alors que le Conseil des partenaires s'oriente vers des enjeux sanitaires. Le contexte d'austérité et la loi 10 ont créé plus de rigidité au CIUSSS qui lie le développement des communautés à une approche par programmes. Le mandat de lutte à la pauvreté et de DSI du territoire permet d'aborder l'ensemble des enjeux et facilite le travail avec les MRC. Il y a donc désormais une distinction claire entre l'assemblée ATI et le Forum des partenaires du CIUSSS. Le développement social devient une responsabilité des MRC qui souhaitent par ailleurs continuer à travailler avec le CIUSSS. À partir de ce moment, les agents de DSI ont le sentiment d'une plus grande liberté d'action dans leur travail avec les élus et avec l'ensemble des partenaires. Le *leadership* du milieu passe du réseau de la santé et des services sociaux aux MRC.

3.3 Une démarche en milieu urbain

L'accompagnement de la démarche a débuté par des contacts informels avec le coordonnateur de la Table de quartier et l'organisateur communautaire du CSSS. Une participation à un forum ouvert a permis de comprendre que la Table a entrepris un processus de redéfinition, ce qui constitue un contexte favorable à un accompagnement. En fait, la Table se définit comme un lieu de réflexion, d'échange et d'action pour les groupes communautaires et les citoyens qui partagent le désir d'améliorer la qualité de vie dans le quartier. Par diverses initiatives et participations, elle cherche à favoriser la mixité sociale, la participation citoyenne, le sentiment d'appartenance et l'appropriation des espaces publics du quartier par les citoyens. Trois axes de travail sont privilégiés : 1) favoriser la mixité sociale dans le quartier; 2) développer et animer des espaces publics et citoyens; 3) favoriser la concertation et la collaboration d'acteurs variés du milieu. Au moment de la rencontre, la Table envisageait d'adopter une orientation de type « développement des communautés », qui reste encore à définir.

La Table de quartier est fort intéressante pour ses capacités d'animation citoyenne et de participation sociale avec les divers acteurs du milieu, quoiqu'il n'y ait pas de représentation intersectorielle à ce stade. La Table accorde la priorité aux citoyens et aux organismes communautaires dans ses processus décisionnels élargis (assemblées générales, etc.), y invitant toutefois des représentants du milieu institutionnel à participer aux réflexions avec les autres partenaires locaux. Elle maintient de nombreux liens avec ses partenaires institutionnels et travaille étroitement avec eux autour de projets concrets (fêtes, consultations, etc.). L'équipe de travail de la Table considère que l'organisation d'un forum permettrait de consolider les orientations du groupe par rapport au développement des communautés. En janvier 2015, une rencontre du comité organisateur du forum revoit l'orientation du projet de développement des communautés et choisit plutôt de travailler à susciter une plus grande participation des citoyens dans les activités du quartier plutôt que d'organiser un forum. L'accompagnement change alors d'orientation et mise sur la participation aux lieux décisionnels, l'observation et le transfert de connaissances lorsque cela s'avère pertinent.

Le contexte d'austérité qui a mené à des coupures majeures en santé publique, a des impacts sur l'organisme, car la source de financement la plus importante provient de la Direction régionale de santé publique.

Les finances sont un sujet de préoccupation récurrent et une source d'anxiété pour les employés de la Table. Le contexte d'austérité qui a mené à des coupures majeures en santé publique, a des impacts sur l'organisme, car la source de financement la plus importante provient de la Direction régionale de santé publique. À partir du moment où les coupures en santé publique sont annoncées, un climat d'insécurité règne dans l'organisme, d'autant plus que peu d'information circule sur la façon dont ces coupures seront mises en œuvre. Quelques mois plus tard, on apprend qu'il y aura une coupe de quelques milliers de dollars et aucune garantie de financement pour l'année suivante.

Malgré tout, les activités auprès des citoyens se poursuivent et des moments d'échange ont lieu, notamment pour entendre le point de vue des citoyens du quartier sur la collaboration de l'organisme à la révision des modes d'intervention policière. Une tournée des organismes et lieux de rassemblement du milieu a lieu pour inciter les citoyens à participer aux consultations de la ville dans le cadre du plan particulier d'urbanisme dont les formulaires sont disponibles seulement en ligne. Un employé les remplit à la main avec les personnes rencontrées, dont plusieurs vivent diverses difficultés, notamment des problèmes de santé mentale.

Au printemps, un comité est mis en place, composé d'employés de l'organisme, de citoyens, de représentants d'organismes communautaires et de commerçants du quartier, pour organiser une grande fête sur le parvis de l'église. L'organisation de cette fête est réalisée sous un mode de fonctionnement hautement participatif qui caractérise la Table. Un employé anime la fête avec, entre autres, des photos et des cartes dessinées pour visualiser le secteur. Les participants échangent ouvertement des idées sur l'animation et les spectacles. Très convivial, l'évènement permet d'exprimer ses idées. L'inclusion est de mise. On discute principalement des aspects organisationnels dont la nourriture qui est commanditée par un commerce du quartier. Il règne une dynamique conviviale entre les personnes présentes, que ce soit citoyens, commerçants ou organismes communautaires, où chacun a de l'espace pour s'exprimer. On sent un grand respect pour les citoyens de la part des commerçants présents et des organismes communautaires. Cette ambiance est caractéristique des actions de la table qui met de l'avant la participation des citoyens, plaçant les personnes exclues des sphères de décision au cœur de sa prise de décision.

3.4 Analyse transversale des trois cas accompagnés

Selon notre analyse, les processus coopératifs principalement en jeu dans les démarches accompagnées sont les suivants :

1) Dans le milieu périurbain/rural, le processus est à la fois horizontal (impliquant deux MRC) et

vertical, car la problématique semble être l'éloignement d'une perspective de DTI, avec l'abandon de la gouvernance partagée et le retour en force des dossiers thématiques, ainsi que l'atomisation du développement (et des agents de développement) autour de deux pôles, soit celui de la santé et des services sociaux (conseil des partenaires et autres tables, notamment la jeunesse) et celui du développement social autour des MRC et des assemblées ATI. D'un côté, on s'assure d'une organisation de services principalement associée à la mobilisation des tables de concertation, et de l'autre, on tente de mettre en place une approche « négogène²⁰ » dans la mise en œuvre des programmes publics, particulièrement en ce qui a trait au développement social. Le leadership régional semble donc se partager entre le développement territorial mené par les MRC et la concertation sociosanitaire structurée autour du CIUSSS dont le territoire couvre toute la région. Cette situation tend ainsi à fragiliser l'objectif de perspective globale du DTI et fait croître les possibilités d'actions parallèles des deux instances.

Le leadership régional semble donc se partager entre le développement territorial mené par les MRC et la concertation sociosanitaire structurée autour du CIUSSS dont le territoire couvre toute la région.

2) Dans le milieu rural, le processus est de nature transversale malgré la faible représentation des divers secteurs d'activités. L'intervention porte sur le territoire de la MRC, quoique les transformations dans le réseau de la santé et des services sociaux aient reconfiguré le territoire du CIUSSS à l'échelle de la région. La démarche ne regroupe pas d'organisme à vocation économique ni environnementale. Pendant la période d'observation, les objectifs et les moyens à mettre en place restaient à définir, l'intégration du développement territorial étant un but à plus long terme. La démarche ne semble pas avoir d'influence sur la MRC ou les autres institutions publiques pour revoir la mission ou la contribution des ces organisations au développement territorial. Elle ne bénéficie pas à proprement parler de soutien financier ni d'un mandat

reconnu qui lui donnerait légitimité et crédibilité. Les intervenants qui y participent sont employés par des organismes financés en fonction de leur mission. La problématique centrale de cette démarche demeure la reconnaissance et la légitimité de l'acteur collectif, d'une part dans le système local d'action au niveau du développement social, et d'autre part, dans l'ensemble du développement territorial. À l'instar du cas précédent (milieu périurbain/rural), le *leadership* concernant le développement territorial reste divisé et ne permet pas une mise en commun des préoccupations de l'ensemble des acteurs représentés par les diverses instances.

- 3) Dans le milieu urbain, le processus est de nature transversale, fruit de coopérations entre la Table de quartier et les autorités locales. Le principal objectif est de faire entendre la voix de personnes exclues dans un processus de

revitalisation générateur d'exclusion sociale par le passé. N'intégrant pas d'institutions publiques dans ses processus décisionnels, il y a peu de tension au sein de l'organisme, les valeurs s'alignant aisément et les capacités de représentation et de participation citoyenne dans les lieux décisionnels de la Table sont importantes. Cette dernière adopte une attitude coopérative qui vise à influencer les choix, particulièrement ceux de la municipalité au regard de l'aménagement urbain. Néanmoins, la Table ne bénéficie d'aucun financement récurrent, ce qui la fragilise et la place à risque de redéfinir sa mission en fonction des orientations des bailleurs de fonds, ce qui mettrait en relief des enjeux de coopération verticale. De plus, l'absence de partenaires institutionnels affaiblit sa capacité de mobilisation au-delà des partenaires déjà cooptés et pourrait témoigner de certaines craintes quant à la cohésion d'une plus vaste coalition.

CONCLUSION

Tout au cours de la période, la question du *leadership* est ressortie comme un élément majeur qui influence les autres facettes du développement.

Il est possible d'identifier un certain nombre de déterminants communs aux démarches étudiées : le besoin de clarifier et d'affirmer le *leadership* pour mener à bien des actions; la nécessité d'injecter des ressources, en particulier financières; la diversification des secteurs représentés par les partenaires; l'établissement de liens de confiance entre les partenaires; le besoin de clarifier les rôles des partenaires, particulièrement les élus et les gestionnaires des institutions; et enfin, la reconnaissance même des démarches par les décideurs locaux. Au cours de l'accompagnement qui se poursuit jusqu'à la fin de 2016 par un autre stagiaire postdoctoral, ces éléments pourraient être validés et bonifiés par les acteurs locaux impliqués.

Tout au cours de la période, la question du *leadership* est ressorti comme un élément majeur qui influence les autres facettes du développement. S'il est important de distinguer les rôles de chacun, il semble primordial de questionner la composante institutionnelle des démarches observées. Dans

deux des trois territoires, le *leadership* institutionnel n'a pas favorisé le système local d'action concertée. Les transformations déjà évoquées des politiques publiques ont été des éléments contextuels qui ont modifié le rôle joué par les institutions. Ces éléments ont amené les partenaires institutionnels à se centrer sur leur mission et à se désinvestir d'une approche concertée. Il est également possible que la diminution de la place accordée au développement des communautés en santé publique ait eu un effet.

Les facteurs contextuels associés au contexte d'austérité au cours de la dernière année ont largement impacté la synergie partenariale de deux des trois démarches étudiées. Il sera intéressant dans la suite de l'accompagnement de ces démarches pendant au moins une autre année d'observer les capacités de résilience des milieux et les éléments qui favoriseront ou non le développement territorial intégré. La reconfiguration des systèmes locaux d'action sera éclairante pour l'objet de la recherche, à savoir les pratiques et métiers du développement territorial intégré. Celles et ceux qui pratiquent ces métiers sont en effet confrontés au défi d'un recadrage de leurs pratiques aussi bien dans le réseau de la santé et des services sociaux que dans le milieu municipal.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Caillouette, J., Dallaire, N., Boyer, G., Gagnon, S. (2007). « Territorialité, action publique et développement des communautés », *Économie et Solidarités*, vol. 38(1), 8-23.

²Vaillancourt, Y. (2014). *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale et solidaire dans la co-construction démocratique des politiques publiques : réflexions ancrées dans les expériences canadiennes, québécoises et latino-américaines*, CRISES et LAREPPS, UQÀM – Les Cahiers du CRISES, ET1406, 69 p.

³Savard, S., Bourque, D., Lachapelle, R. (2015). "Third Sector Organizations in Québec and the New Public Action in Community Development", *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 6(2), Automne, 28-41.

⁴Jetté, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence. Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*, Québec, PUQ, 422 p.

⁵Divay, G., Belley, S., Prémont, M.-C. (2013). « La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. Introduction : présentation du thème et des contributions à ce numéro spécial », *La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public* (En ligne), vol. 18(2), article 1.

⁶Bourque (2008) définit l'hyperconcertation par « l'absence d'une régulation d'ensemble des processus de concertation intersectorielle [qui] fait en sorte qu'ils se développent souvent par sédimentation et superposition des processus et instances mobilisant les mêmes acteurs qui travaillent souvent chaque dossier de manière cloisonnée [...] cela crée sur le terrain une dynamique d'épuisement de l'intersectorialité ». Bourque, D., *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 68.

⁷Aubin, J.-F. (2007). « Les démarches de revitalisation intégrée, un nouveau défi pour le travail social », *Revue Intervention*, no 126, 127-135.

⁸Jacquier, C. (2008). *Crises, développement soutenable et modes de régulation. Quelques enseignements européens*. Conférence internationale Initiatives des communautés, politiques publiques et État social au Sud et au Nord : Les défis de la prochaine décennie Université du Québec en Outaouais 24 et 25 septembre 2008.

⁹Klein, J.L. (2011). « Économie sociale et territoire en contexte de mondialisation. Le développement par l'initiative locale », dans Bellemare, G. et Klein, J.L., 2011, (dir.). *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques*, Presses de l'Université du Québec, p.183.

¹⁰Divay, G., Belley, S., Prémont, M.-C. (2013). Op. cité.

¹¹Jacquier, C. (2008). Op.cité.

¹²Yin Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2d ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 240 p.; Yin Robert K. (1999). "Enhancing the Quality of Case Studies in Health Services Research", *Health Services Research*, 34:5 Part II, pp.1209-1224.

¹³Les monographies sont disponibles sur le site web de la CRCOC-UQO : <http://w4.uqo.ca/crococ/>.

¹⁴Bilodeau, A., Beauchemin, J., Bourque, D., Galarneau, M. (2011). *L'intervention en prévention des ITSS à Montréal : potentialités, limites et défis de la collaboration dans le contexte de la création des CSSS*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, Cahier no 1102, 117 p.

¹⁵Denis, J.-L., Lehoux, P., Champagne, F. (2004). "A knowledge utilization perspective on fine-tuning dissemination and contextualizing knowledge", dans L. Lemieux-Charles et F. Champagne (dir.), *Using knowledge and evidence in health care: Multidisciplinary perspectives* (p.18-40). Toronto: University of Toronto Press.

¹⁶BOGGS J. P. (1992). "Implicit Models of Social Knowledge Use. Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization", 14 (1), 29-62.

¹⁷Burawoy, Michael (2000), « Reaching for the global » in Burawoy, Michael, Joseph A. Blum, Sheba George, Zsuzsa Gille, Teresa Gowan, Lynne Haney, Maren Klawiter, Steven H. Lopez, Sean O Riain, Millie Thayer (2000), *Global Ethnography. Forces, Connections, and Imaginations in a Postmodern World*, Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press, p.1-40.

¹⁸Le projet de loi 10, entré en vigueur le 1^{er} avril 2015, a transformé le réseau public de santé et de services sociaux en faisant passer de 182 à 34 le nombre d'établissements dont 12 non fusionnés soit les centres hospitaliers universitaires (à l'exception du CHU de Sherbrooke) ainsi que les établissements du Nord.

¹⁹COSMOSS est une instance régionale de concertation pour améliorer la santé et le bien-être des jeunes, de leur conception jusqu'à 30 ans. Voir : Lachapelle, R., Bourque, D. (2011). COSMOSS - Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé, Une démarche de concertation régionale en développement social, Cahier de la CRCOC no 1101, 55 p.

²⁰L'expression est de Claudine Papin de la Coopérative Tandem et signifie que l'approche est en partie exogène parce qu'influencée par les programmes et le financement en provenance des bailleurs de fonds publics ou privés, et en partie endogène parce que reposant sur la participation et l'appropriation des acteurs locaux.



Centre de recherche sur le
développement territorial

Centre de recherche sur le développement **territorial**

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

AXE 1

**Aménagement et gestion durables
du territoire et des ressources**

AXE 2

**Dynamiques économiques,
production et proximité**

AXE 3

**Politiques publiques et
gouvernance territoriale**

www.crdt.ca



Photos : C.CDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement **territorial** (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec en Outaouais

283, boulevard Alexandre-Taché, Gatineau (Québec), Canada, J9A 1L8

téléphone : 819.595.3900, poste 3997 - courriel : crdt@uqo.ca

Le pôle territorial de coopération économique de Romans-sur-Isère dans la Drôme (France) : une organisation au service de la relance de la dynamique territoriale

Cécile Perret, maître de conférences, IUT de Chambéry
IREGE, Université de Savoie Mont Blanc
Membre collaborateur au CRDT, Université du Québec

Christiane Gagnon, professeur associé au département des sciences humaines
Université du Québec à Chicoutimi
Responsable de l'axe développement durable du CRDT

INTRODUCTION

La création, le renforcement et la qualité des liens sociaux qui dessinent de nouvelles configurations territoriales ainsi que le rôle de l'Économie Sociale et Solidaire (ÉSS) sont alors posés au cœur de la dynamique territoriale.

Le territoire, à la fois support et producteur d'identité(s) (Perret et Gagnon, 2016)¹, peut être envisagé comme un construit social qui s'élabore à partir de la complexité des systèmes humains. Il peut aussi être envisagé comme un lieu cristallisant différentes configurations qui reposent sur la notion d'externalité formalisée par Alfred Marshall. Ce dernier montre que les économies d'échelles peuvent provenir d'effets externes générés par le contexte productif, d'une « atmosphère industrielle » (Pecqueur, 2007)² et même industrielle, propre à un territoire, que des entreprises ancrées territorialement construisent et dont elles bénéficient.

Face au déclin des districts industriels³, à une concurrence exacerbée parfois destructrice et à la désindustrialisation, la nécessité de renforcer les liens pour une économie plus solidaire, plus sécurisante et plus juste fait son chemin. L'innovation peut aussi être sociale⁴, répondant à des besoins fondamentaux et créant de nouvelles relations ou collaborations. La création, le renforcement et la qualité des liens sociaux qui dessinent de nouvelles configurations territoriales ainsi que le rôle de l'Économie Sociale et

Solidaire (ÉSS) sont alors posés au cœur de la dynamique territoriale.

À Romans-sur-Isère, le déclin du district industriel de la chaussure a largement modifié le paysage industriel de la ville dès la fin des années 80. De nombreuses entreprises ont ainsi délocalisé leur production à l'étranger ou ont fermé, obligeant les acteurs du territoire à imaginer de nouvelles solutions pour faire face à la précarité sociale (Perret, 2015)⁵. Ainsi, récemment, un pôle territorial de coopération économique (PTCE), le Pôle Sud Archer, et la Société par Actions Simplifiée (SAS) Groupe Archer, ont été créés, dessinant une nouvelle configuration territoriale qui allie économie sociale et solidaire (ÉSS), collaborations diverses, aide à la création et relocalisation d'activités économiques.

Notre hypothèse de départ, à valider, est que les nouvelles configurations territoriales, telle celle de PTCE, véritables « clusters d'innovation sociale à la française » (Pérard, 2015)⁶, et le socio-financement – aussi appelé financement participatif de proximité – interpelle une volonté d'implication citoyenne dans le développement territorial. Pour ce faire, nous avons réalisé plusieurs entretiens avec l'équipe dirigeante du Pôle Sud Archer, participé à l'assemblée générale mixte de la SAS Groupe Archer du 6 juin 2016 et à des animations au sein du PTCE. Nous avons également consulté divers documents concernant ce PTCE, en particulier sa charte et les statuts des entités qui le constituent.

La première partie de cet article propose d'analyser en quoi les PTCE, qui s'inscrivent dans la logique de l'ÉSS, peuvent entraîner une nouvelle dynamique territoriale, voire se transformer en milieu innovateur générant à la fois un apprentissage social et une interaction avec le milieu. Nous avons ici adopté une approche abordant des aspects plus culturels souvent peu développés dans la littérature sur les milieux innovateurs généralement plus axée sur le monde

de la production. La deuxième partie est consacrée à l'étude du cas du PTCE de Romans-sur-Isère qui stimule les pratiques collaboratives, notamment grâce à des animations économiques, intensifiant alors l'interaction entre les acteurs du territoire. La troisième partie présente, elle, le rôle du PTCE et de la finance de proximité dans la création et la relocalisation d'activités qui privilégient les circuits courts.

1. LES PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE : DES AGENTS DE DYNAMIQUE TERRITORIALE INNOVANTE

C'est la capacité d'une configuration territoriale, enracinée dans une culture locale, à générer des innovations, à se transformer en milieu innovateur qui soutient la dynamique territoriale.

1.1. Le milieu innovateur : le rôle clef des acteurs et du territoire

La notion de milieu innovateur (MI) émane d'une réflexion sur les sources de l'innovation (Darchen et Tremblay, 2008, 12)⁷; elle explore l'idée selon laquelle l'innovation serait contenue de façon latente dans certains territoires (Aydalot, 1986)⁸. Selon Richard (2007, 83)⁹, le MI symbolise un milieu « à succès », gage d'un territoire performant. Il se distingue, notamment, par des acteurs capables de générer « un processus collectif cognitif qui engendre un cadre, un climat, une atmosphère ou une culture au dynamisme social, politique, culturel, technologique, administratif et économique » (Proulx, 1994 cité par Richard, 2007, 83). Le territoire est donc au centre de cette notion de MI.

Le territoire en MI peut être envisagé comme un espace vécu (Frémont, 1972) intégrant les dimensions culturelles et sociales portées par les acteurs. Il peut aussi être vu sous l'angle, d'une part, d'un support identitaire pour les pratiques d'acteurs (Bassand, 1982)¹⁰ et, d'autre part, comme un producteur d'identité par le biais de ces mêmes pratiques (Perret et Gagnon, 2016). Ce territoire identitaire, avec les valeurs ou croyances des acteurs et leurs capacités à collaborer¹¹ ou à entrer en lien les uns avec les autres, vont alors engendrer des modes de gou-

vernance territoriale spécifiques et de pratiques socio-spatialisées.

De là, des configurations territoriales plus ou moins aptes à générer l'innovation peuvent techniquement se comprendre, selon Crevoisier (2001)¹², comme le résultat de l'articulation des ressources de l'entreprise et de son environnement. Le MI pourrait alors être défini de façon dynamique, comme « un ensemble d'acteurs territorialisé [et enraciné culturellement], acteurs qui réalisent des apprentissages multilatéraux et génèrent des externalités locales spécifiques à l'innovation » (Crevoisier, 2006, 62)¹³. Cette dynamique d'acteurs peut également déboucher, selon certaines conditions, sur des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources (Maillat *et al.*, 1993 cité par Crevoisier, 2006, 62) et d'apprentissages.

1.2 Le milieu innovateur comme lieu d'apprentissage

La logique d'apprentissage apporte une dimension plus dynamique au milieu et elle souligne l'importance d'éléments tels que le savoir-faire, la culture technique, le niveau de qualification et de compétences (Coppin, 2002, 33)¹⁴.

Les apprentissages, qui génèrent des externalités locales spécifiques à l'innovation, vont dépendre : 1) de l'interaction des acteurs avec le milieu, i.e. de la capacité des acteurs à entrer en lien les uns avec les autres et à activer ces liens¹⁵ et 2) de la capacité des acteurs à intégrer de nouveaux savoirs découlant de leur apprentissage du milieu (Darchen et Tremblay, 2008, 21-23).

Les différentes configurations territoriales, tel le milieu innovateur, peuvent être caractérisées selon ces deux critères. Le MI représente une situation idéale vers laquelle toutes les autres configurations territoriales devraient évoluer pour peu qu'elles soient capables de renforcer leur interaction avec le milieu et leur capacité à intégrer de nouveaux savoirs. Le MI présente en effet, selon Darchen et Tremblay (2008), un fort degré d'apprentissage et une forte interaction avec le milieu, permise et renforcée par la culture locale. Sa finalité est de se renforcer en générant une véritable culture de l'innovation, support de la dynamique territoriale.

1.3 Les pôles territoriaux de coopération économique et l'économie sociale et solidaire

Un PTCE répond à une logique collaborative et de mutualisation, de coopération ou de partenariat entre divers acteurs au service de projets économiques et sociaux innovants.

À l'instar d'Hervé Defalvard (2015)¹⁶, l'ÉSS est ici envisagée comme un autre mode d'entreprendre et comme « un mode de développement économique, reposant sur les valeurs de solidarité et de durabilité, voire de sobriété; encourageant la création des pôles territoriaux de coopération économique [...] ». Effectivement, certains territoires ont concentré des organismes relevant de l'ÉSS au sein de véritables pôles, les PTCE, définis en France par la Loi relative à l'ÉSS¹⁷ du 31 juillet 2014 Article 9.¹⁸ Un PTCE répond à une logique collaborative et de mutualisation, de coopération ou de partenariat entre divers acteurs au service de projets économiques et sociaux innovants. Sa définition est ouverte car chaque territoire met en

relation des acteurs différents en fonction de sa réalité économique et sociale. L'émergence d'une configuration territoriale particulière repose sur des pratiques elles-mêmes sous-tendues par des valeurs qui peuvent être plus ou moins exacerbées selon les territoires (Perret et Gagnon, 2016).

De nombreux organismes de l'ÉSS font appel, lors de leur création, à des financements dits solidaire et de proximité. Ces financements peuvent prendre la forme d'un socio-financement. Il recouvre 1) le don, 2) la récompense, préachat ou cadeau, 3) le prêt ou 4) l'investissement au capital des entreprises. Des plateformes spécialisées permettent la mise en relation directe d'investisseurs potentiels et de créateurs d'entreprises ou de porteurs de projets.

L'un des avantages de ce type de financement est qu'il permet à la fois une « étude de marché amont » du projet puisque les contributeurs soutiennent un produit à vendre ou une entreprise à créer, et qu'il permet aux citoyens de soutenir un développement local en participant au financement d'activités sur leur territoire. Les consommateurs deviennent alors de véritables consommeurs. Cette notion recouvre, notamment, des aspects de responsabilité sociale du consommateur-citoyen capable, grâce à ses choix d'achat, de peser sur l'offre des producteurs et, donc, de devenir un véritable acteur du développement territorial. Selon Glémain, Bioteau et Artis (2010, 213)¹⁹, l'importance croissante des finances solidaires, définies comme « *l'ensemble des interventions en haut de bilan, en garantie et, les opérations visant à faire accéder au financement de projets personnels et professionnels des individus en marge des marchés bancaires habituels* ». Dans le point suivant, nous exposons comment le PTCE Sud Archer fait appel à la finance de proximité.

2. LE RÔLE DU PTCE SUD ARCHER DANS LE REGAIN DE L'ACTIVITÉ ROMANAISE

Ce rôle est développé sous l'angle de la genèse de la naissance du pôle et de ses axes d'action actuels.

2.1. La genèse de la naissance du PTCE Sud Archer

Archer est une association née à Romans dans les années 80, de la volonté d'acteurs locaux de tenter de trouver des solutions à l'exclusion et au chômage. Elle était destinée, à l'origine, à faciliter le retour de chômeurs à l'emploi, notamment au

travers d'actions de formation. Mais, comme l'explique son cofondateur, actuel Directeur du Pôle Sud Archer, « en période de fort chômage, on a tendance à former des gens à des métiers... qui n'existent pas. D'où l'idée [...] de nous mêler de développement économique local, de créer de l'emploi, seule vraie issue à l'insertion »²⁰.

Le PTCE en lui-même est née de la volonté de la Chambre Régionale de l'ÉSS Rhône-Alpes

(CRESS) et du Groupe Archer de fédérer des acteurs du bassin romain pour conduire des actions de développement économique. Dans un premier temps, un comité local de la CRESS a été constitué et, en avril 2007, lorsque le Groupe Archer s'est trouvé en situation d'emménager dans un nouveau siège situé en zone industrielle de Romans, il a été proposé aux acteurs de l'ÉSS de les rejoindre pour constituer un pôle.

Aujourd'hui, le Groupe Archer, qui est au cœur du PTCE, est composé de 5 entités :

- 1) l'Association Archer qui propose des services à la personne,
- 2) Archer entreprises²¹ qui concerne a) le transport, la logistique et la distribution, b) les espaces verts, c) le BTP, d) la sous-traitance industrielle et e) la fabrication de chaussures (Atelier cuir et marque de chaussures *Made in Romans*).
- 3) Archer Intérim qui assure de la délégation de personnel,
- 4) Arcoop, dont l'activité principale est l'accompagnement à la création d'entreprise,
- 5) la holding d'animation SAS Groupe Archer immatriculée en 2007.

La SAS Groupe Archer compte à ce jour 112 actionnaires, principalement de Romans et ses alentours. Ce sont des particuliers, dont certains sont des salariés d'Archer issus du milieu associatif, des chefs d'entreprise, des élus locaux, des associations et d'autres acteurs. Les prises de participation au capital vont de 300 € à 150 000 € pour le Comptoir de l'Innovation²². Il s'agit donc en partie d'un financement de proximité. Afin que d'autres actionnaires puissent s'y agréger plus facilement, il a été décidé, lors de son Conseil d'administration du 6 juin 2016 de la transformer en SAS à capital variable. Les éventuels dividendes sont limités au taux d'un livret d'épargne classique, les actionnaires étant plus préoccupés par le développement de leur territoire que par des gains financiers. Cette « entreprise de territoire » pense le développement économique à la fois pour l'organisation et pour le territoire d'accueil²³. Elle est particulièrement sensible aux questions liées au renouveau productif, soit les relocalisations, les reprises d'entreprise, les coopérations industrielles ou les circuits courts de production et de distribution.

Cette « entreprise de territoire » pense le développement économique à la fois pour l'organisation et pour le territoire d'accueil.

Des structures associatives de microcrédit et de garantie solidaire telles que L'Adié²⁴ ou le Fonds local France active, une société financière solidaire comme la Nef²⁵, le réseau COORACE²⁶, l'Union Régionale des SCOP²⁷ & SCIC²⁸ Rhône-Alpes et un organisme de formation s'y agrègent alors. Le PTCE Sud Archer dans son ensemble est, bien évidemment, soutenu financièrement des organismes publics nationaux, régionaux ou locaux²⁹. Pôle Sud Archer est également lauréat de l'appel à projets³⁰ pour le développement des PTCE en 2014 avec pour thématique « Activité industrielle locale, insertion par l'activité économique ». Une enveloppe globale de trois millions d'euros a été répartie entre 23 projets lauréats.

2.2 Les axes d'action du PTCE

Pôle Sud Archer propose deux axes d'actions en sus de celui visant à lutter contre l'exclusion sociale : l'un qui permet d'améliorer l'apprentissage du milieu et l'autre qui permet d'approfondir l'interaction avec le milieu.

2.2.1 Des actions favorisant l'apprentissage du milieu

Pôle Sud Archer est un lieu d'échanges et de rencontres informelles ou formelles entre les acteurs locaux. Une soirée « *Start up de territoire* » a ainsi été organisée le 2 février 2016. Il s'agissait, durant la soirée, grâce à un jeu de stimulation de la créativité, de faire imaginer les entreprises de demain à quelque 250 acteurs locaux et fervents du développement local. À l'issue de cette soirée, chacun de participants indiquait ce qu'il pouvait apporter aux entreprises ainsi imaginées : mise à disposition de locaux, connaissances techniques spécifiques, connaissances relatives à la création d'entreprise... la capacité des acteurs à intégrer de nouveaux savoirs était alors mise en jeu.

L'équipe d'Archer vise, finalement, à faire de Romans un territoire expérimental et accompagnateur des futures entreprises françaises qui privilégient le local, les circuits courts et le durable.

Ces projets d'entreprises sont actuellement évalués et accompagnés par l'équipe dirigeante du PTCE afin d'en concrétiser certains. Des jeunes talents, comme par exemple deux étudiants de l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle qui ont un projet original de fabrication de machine à laver le linge durable³¹ ont ainsi été accueillis par l'équipe du PTCE suite à cette soirée afin d'évaluer de quelles expertises ou réseaux l'équipe d'Archer pourrait leur faire bénéficier. L'École de l'entrepreneuriat³² du PTCE soutient également cette dynamique. Un site internet « Start up de territoire » a également été créé afin de permettre, à terme, une mutualisation des expériences avec d'autres territoires français. Enfin, un projet de fonds d'investissement pour les « start up de territoire » est en gestation. L'équipe d'Archer vise, finalement, à faire de Romans un territoire expérimental et accompagnateur³³ des futures entreprises françaises qui privilégient le local, les circuits courts et le durable.

2.2.2 Des animations économiques intensifiant l'interaction entre acteurs du territoire

Des actions d'animation économique sont également réalisées par des associations actives au sein du PTCE et permettent d'intensifier les interactions entre les acteurs du territoire. Par exemple, l'Association entreprise Romans Bourg de Péage (ERB) regroupe une centaine d'entreprises et propose un certain nombre de prestations auprès de

ses adhérents : travail sur les achats, mise en place de services communs, etc. Le lien créé entre les entrepreneurs peut alors devenir du capital social au sens de Bourdieu (1980), car la ressource peut se transformer en actif.

Un autre exemple est celui de l'Association Romans cuir, née en juin 2012. Elle vise à créer des synergies pour consolider les acteurs de la filière cuir. Elle mène une réflexion afin d'accentuer les dynamiques collaboratives, notamment sur la distribution des produits. Romans cuir qui a récemment lancé le label *Véritable chaussure de Romans*. Ce label exige que la découpe du cuir, le piquage et le montage des chaussures soient réalisés dans l'agglomération de Romans-sur-Isère.

Enfin, la Coopérative d'Activités et d'Emplois³⁴ travaille particulièrement sur les coopérations locales en regroupant les compétences de ses entrepreneurs et propose des collaborations avec les entreprises présentes au sein du PTCE ou sur le territoire.

Des actions d'animation économique sont également réalisées par des associations actives au sein du PTCE et permettent d'intensifier les interactions entre les acteurs du territoire.

3. LA CRÉATION D'ACTIVITÉS GRÂCE AU PTCE DE ROMANS-SUR-ISÈRE

En 2015, le Groupe Archer représentait 1 262 salariés, dont 126 salariés dans au moins 2 structures, faisant d'Archer l'un des employeurs les plus importants de la Drôme. Les caractéristiques sociales de ces employés sont : 59 % sont des femmes, 36 % relèvent des minima sociaux, 19 % sont des jeunes de moins de 26 ans et 53 % sont sans qualification³⁵.

C'est autour d'acteurs du Pôle Sud Archer et de l'entreprise Veyret Techniques Découpe (VTD)³⁶ qu'a émergé, en octobre 2008, un projet d'atelier de chaussures à Romans : *Made in Romans*. Cette création a été permise grâce à la SAS groupe Archer qui a acheté une ligne complète de fabrication de chaussures. *Made in Romans* a fait le pari de proposer des chaussures fabriquées

dans la ville en créant un atelier cuir. En dehors des semelles, fabriquées à Cholet, plus de 90 % des cuirs et des matières premières utilisées sont achetées dans un rayon de 20 kilomètres autour de Romans-sur-Isère. Elle effectue aussi de la sous-traitance pour des marques connues et fabrique, à la demande, des petites séries pour des stylistes ou des défilés. Elle a aussi lancé sa propre collection de chaussures, baptisée *Made in Romans* et possède un magasin d'usine. En 2015, l'atelier comptait huit salariés, dont d'anciens ouvriers de Charles Jourdan et de Stéphane Kélian, autrefois entreprises fleurons de la ville. Si l'activité chaussures est à l'équilibre depuis 2015, l'intérêt de cet atelier est surtout de montrer qu'il est encore possible de produire de la chaussure à Romans et d'attirer d'autres

entreprises de la chaussure afin d'enclencher une dynamique de milieu innovateur³⁷.

Quelques petites entreprises de fabrication de chaussures très spécialisées ont également été récemment créées à Romans. Milémil³⁸, entreprise fondée en mai 2014, en fait partie. Elle propose des chaussures de football en cuir pleine fleur et coton biologique. Ses chaussures sont produites dans l'atelier cuir d'Archer. Elle a financé le démarrage de son activité sur la plateforme de don Ulule³⁹. Elle a ainsi collecté 11 206 euros grâce aux contributions de 115 personnes. Dans les commentaires apparents sur le site Ulule, il est clair que les investisseurs sont motivés par une fabrication française. La jeune marque 1083 propose, elle, des jeans en pièces détachées à coudre soi-même et des baskets. Tous ses produits ou matières premières sont fabriqués à moins de 1083 kilomètres de Romans⁴⁰. Pour financer leur entreprise, les fondateurs ont, eux aussi, eu recours à la plateforme Ulule pour constituer leur capital de départ car « *les banques ne financent pas la constitution de stocks, surtout en ce moment* »⁴¹. En quelques semaines, la collecte a permis d'enregistrer plus de 1 400 précommandes, soit environ 160 000 euros de chiffre d'affaires prévisionnel. Avec cette somme, qui a permis d'acheter les fournitures, les

premières séries ont pu être fabriquées. Un autre gros projet autour de la chaussure a également utilisé le socio-financement : la plateforme Le Soulier Français⁴² qui vient de collecter 500 000 euros *via* la plateforme de socio-financement Raizers.

Il est encore possible de produire de la chaussure à Romans et d'attirer d'autres entreprises de la chaussure afin d'enclencher une dynamique de milieu innovateur.

Milémil a ouvert un magasin au centre de Romans en 2014. Depuis fin 2015, le magasin présente non seulement des chaussures Milémil mais également *Made in Romans*, Soft-In by Insoft⁴³, Max Vincent⁴⁴ ainsi que de la maroquinerie artisanale Escarcelle⁴⁵. Les charges du magasin et le salaire de la vendeuse sont mutualisés⁴⁶. L'atelier Max Vincent propose, lui aussi, à la vente des chaussures *Made in Romans* dans son magasin d'usine. Une logique collaborative est ainsi à l'œuvre. Un ambitieux projet visant à créer une sorte d'éco-parc pour une production labellisée est à ce jour envisagé par les dirigeants du Groupe Archer⁴⁷.

CONCLUSION

Le PTCE Archer répond à une logique collaborative et de mutualisation pouvant former un écosystème coopératif. Il peut devenir un véritable milieu innovateur si son apprentissage du milieu et son interaction avec le milieu sont suffisamment forts pour rendre le territoire attractif et enclencher une dynamique territoriale. Suite à la recherche documentaire, aux observations et entretiens, il apparaît qu'au moins trois indices vont dans ce sens :

Le PTCE Archer répond à une logique collaborative et de mutualisation pouvant former un écosystème coopératif.

1) Le PTCE Sud Archer de Romans-sur-Isère, animé par une équipe dirigeante dynamique, pragmatique et concernée par l'avenir de son territoire, est créateur de liens et d'activités tout en luttant ainsi contre l'exclusion sociale. La

création de liens entre les acteurs du territoire engendre à la fois du sens et des opportunités économiques : l'Association entreprise Romans Bourg de Péage réalise des commandes groupées pour une centaine d'entreprises, Romans cuir permet de créer des synergies pour consolider la filière cuir, la SAS Groupe Archer réinsère des personnes au chômage ou en difficulté, *etc.*

2) La SAS Groupe Archer pense le développement économique à deux niveaux : pour son organisation et pour le territoire sur lequel elle est implantée. Des citoyens participent à son capital et, de fait, s'impliquent dans le développement de leur territoire. Cette participation citoyenne pourrait à l'avenir se renforcer grâce à son nouveau statut de SAS à capital variable. La SAS participe à des formes de coopération et de partenariat qui permettent de développer

l'activité économique du lieu d'implantation grâce à la relocalisation d'activités, telles que l'atelier MGI Coutier ou la création d'activités comme l'Atelier cuir; tout en inventant de nouvelles formes d'organisation et en aidant de jeunes talents à créer leur « start up de territoire ».

3) La finance solidaire et participative joue un rôle dans le regain de dynamisme du territoire. La possibilité de réaliser des collectes de fonds *via* des plateformes de socio-financement permet à la fois de lancer de nouvelles entreprises ou d'en renforcer d'autres, notamment quand les banques restent « frileuses » face à de jeunes créateurs. En investissant *via* les plateformes, les citoyens signalent leur intérêt pour la fabrication d'un produit particulier, d'un produit fabriqué en France ou sur un territoire particulier. Ils deviennent alors de véritables consommateurs qui participent pleinement au développement de leur territoire.

Le renforcement de cette tendance pourrait bien être le signe d'une volonté d'implication des citoyens dans le développement territorial, dans un contexte de crise économique et de perte de confiance dans « le politique » en général. Le PTCE contribue à redynamiser un territoire fragilisé depuis les années 80 par la disparition de la mono-industrie de la chaussure et à renforcer les capacités des acteurs en vue de la maîtrise sociale du développement de leur territoire et l'inclusion de tous ses habitants.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Perret, Cécile et Gagnon, Christiane (2016). « Identité(s), gouvernance villageoise et développement territorial viable en Kabylie », CIST, 3^e colloque international. En quête de territoire(s)? Looking for territories? Proceedings, 17-18 mars 2016, Cité des territoires (IGA+IUG) Grenoble, p. 377-383.

²Pecqueur, Bernard (2007). « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *L'Économie politique* 1/ 2007 (no 33), p. 41-52.

³Ce type de région industrielle doit son succès à un mélange d'émulation, de coopération et de concurrence entre PME spécialisées dans des savoir-faire traditionnels (Pecqueur, 2007).

⁴L'innovation sociale porte aussi bien sur la finalité que sur les processus, notamment sur la gouvernance (Pérard, 2015, 5). Pérard, Pierre (2015). Les clusters

d'innovation sociale. Analyses et bonnes pratiques européennes, Collection « Notes d'analyse » dirigée par Denis STOKKINK / Juin 15, *Économie sociale*, p. 5.

⁵Perret, Cécile (2015). « Du district industriel au pôle territorial de coopération économique. La chaussure de Romans-sur-Isère vers un renouveau productif? », session pour l'Institut des Hautes Études de Développement et d'Aménagement des Territoires en l'Europe (IHEDATE), 19 novembre 2015 à Romans-sur-Isère. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01186435/>.

⁶Pérard, P. (2015). Les clusters d'innovation sociale. Analyses et bonnes pratiques européennes, Collection « Notes d'analyse » dirigée par Denis Stokkink / Juin 15, *Économie sociale*, 19 p.

⁷Darchen, Sébastien et Tremblay, Diane-Gabrielle (2008). « Les milieux innovateurs et la classe créative : revue des écrits et analyse de leur application en milieu urbain », Note de Recherche de la Chaire de Recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

⁸Aydalot, P. (dir.) (1986). « Trajectoires technologiques et milieux innovateurs », Milieux innovateurs en Europe, Éd. Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs, Paris, p. 347-361.

⁹Richard, Guillaume (2007). « Très petite entreprise, réseau d'innovation et milieu innovateur : le cas de la région Rhône-Alpes », *Staps* 1/2007 (no75), p. 83-100.

¹⁰Bassand, M. (1982). *Maldéveloppement régional et identité : pour un développement endogène*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

¹¹« L'objet de la collaboration [étant] de créer une vision partagée et des stratégies articulées pour faire émerger des intérêts communs dépassant les limites de chaque projet particulier » (Chrislip, 2002 cité par LE ROUX, Serge (2007, 191). « La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI », *Marché et organisations* 2/2007, n° 4, p. 189-208.

¹²Crevoisier, Olivier (2001). « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°1, p. 153-166.

¹³Crevoisier, Olivier (2006). « Économie régionale, économie territoriale : la dynamique des milieux innovateurs », in Mollard, A, Sauboua, E., HIRCZAK, M. (2006). *Territoires et enjeux du développement régional*, p. 61-82.

¹⁴Coppin, Olivier (2002). « Le milieu innovateur : une approche par le système », *Innovations* 2/2002 (n° 16), p. 29-50.

¹⁵L'activation des liens créés peut être analysée à la lumière du concept de capital social au sens de Bourdieu (1980) qui le considère en tant qu'ensemble de ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations. Ces ressources peuvent être transformées en actifs

(Bourdieu, Pierre (1980). « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, janvier, p.2-3).

¹⁶« Hervé Defalvard : «L'économie sociale et solidaire est l'alternative au néolibéralisme» », entretien réalisé par Vittorio De Filippis, 2 novembre 2015, Libération.

¹⁷Dans son article 5, cette loi vise à reconnaître les PTCE et à soutenir leur développement.

¹⁸Un PTCE est un « regroupement sur un même territoire d'entreprises [de l'ESS...] qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

¹⁹Glémain, Pascal, Bioteau, Emmanuel et Artis, Amélie (2010). « Finances solidaires et territoires : analyses en Bretagne et Pays-de-la-Loire », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2/2010 (mai), p. 213-233.

²⁰Source : <http://www.info-economique.com/en-une/a-romans-l-entrepreneuriat-au-service-du-territoire-459>.

²¹La première société créée à l'initiative d'Archer a vu le jour en 1992. Il s'agissait d'Arbati, dans le secteur Bâtiments et Travaux Publics (BTP) et qui a été liquidée en 2014. Vint ensuite Arcoop, créée en 2007, et qui assure un accompagnement à la création d'entreprise.

²²Le Comptoir de l'innovation investit, au travers de ses fonds, dans des activités et des entreprises variées – collaboratives, circulaires, sociales - qui ont en commun la recherche d'un fort impact social et/ou environnemental.

²³Entretien avec Christophe Chevalier le 20 novembre 2015.

²⁴L'Adié est une association reconnue d'utilité publique qui aide des personnes exclues du marché du travail et du système bancaire à créer leur entreprise et, donc, leur propre emploi, grâce au microcrédit.

²⁵La Nef est une banque alternative de la région lyonnaise créée en 1988, une coopérative financière qui offre des solutions d'épargne et de crédit orientées vers des projets ayant une utilité sociale, écologique et/ou culturelle.

²⁶Fédération nationale de l'ESS.

²⁷Sociétés coopératives de production.

²⁸Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

²⁹Ces organismes sont : le Département de la Drôme, Région Rhône-Alpes, le Conseil Général de l'Ardèche, le Conseil Général de l'Isère, la Ville de Romans, la Ville de Bourg-de-Péage et la Communauté d'agglomération, la Direction générale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi de Rhône-Alpes, la Caisse des Dépôts et le Fonds social européen.

³⁰Cet appel à projet est porté par un comité de pilotage réunissant le Secrétariat d'Etat au Commerce, à

l'Artisanat, à la Consommation et à l'Économie sociale et solidaire, le Ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité, le Ministère des Outre-mer, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de l'Éducation nationale, le Secrétariat d'État à la Politique de la Ville et la Caisse des Dépôts.

³¹Leur machine, L'Increvable, se veut être : réparable grâce à une accessibilité aisée aux pièces remplaçables, évolutive grâce à une architecture modulable, ouverte grâce à un logiciel en open-source et personnalisable grâce à une façade interchangeable (source : réunion du 2 juin 2016 au PTCE de Romans). L'équipe du PTCE leur propose de les aider à venir fabriquer leur prototype à Romans en les aidant à accéder à un local peu coûteux et en les mettant en relation avec des industriels du territoire.

³²115 heures de formation réparties sur 4 mois seront dispensées à 12 futurs entrepreneurs. Les places seront proposées en priorité aux projets correspondant à la philosophie du projet « start up de territoire ».

³³Il s'agit bien d'accompagner les projets mais pas forcément de prendre des participations dans ces nouvelles entreprises (Conseil d'administration d'Archer du 6 juin 2016).

³⁴Elle est soutenue par l'URSCOP, la COOPEA et la CRESS Rhône-Alpes.

³⁵Source des informations : assemblée générale mixte de la SAS Groupe Archer du 6 juin 2016.

³⁶VTD est spécialisée en outillage de découpe, mécanique générale de précision, fournitures pour outillages, découpe à façon jet d'eau et presse...

³⁷Discussion avec Christophe Chevalier le 2 juin 2016.

³⁸<http://www.milemil.fr/>.

³⁹La logique d'Ulule n'est pas une logique d'investissement mais une logique de soutien, de don, ou de support à des projets spécifiques.

⁴⁰1083 kilomètres, c'est la distance qui sépare les deux villes les plus éloignées l'une de l'autre en France, Menton (Var) et Porspoder (Finistère).

⁴¹« 1083, le jean made in France, participatif et open-source », Florian Débes. *Les Échos.fr*.

⁴²Depuis début août 2015, Le soulier français propose des services introuvables en France (développement des produits, recherche de fournisseurs, logistique...) et de la fabrication.

⁴³Insoft est un atelier français de chaussures éco-conçues créé en 2011. Son siège social est à Châteauneuf sur Isère.

⁴⁴Installée à l'origine près de Sisteron, la société a déménagé dans l'agglomération de Romans-sur-Isère en 2006. Elle produit des sandales en cuir.

⁴⁵La maroquinerie proposée par Stéphanie Jimenez privilégie les fournisseurs locaux et est produite en petite série.

⁴⁶Discussion avec la vendeuse du magasin Milénil le 2 juin 2016 à Romans-sur-Isère.

⁴⁷Présentation de Christophe Chevalier, Assemblée générale mixte, SAS Groupe Archer, 6 juin 2016.

Variabilité spatio-temporelle et organisations socioéconomiques paysannes autour du lac Fitri au Tchad

Médard Ndoutorlengar, Université de Sarh, Tchad
Pierre Dondonne Goudourm, Université de Ndjamen, Tchad
Victor Mignenan, Université de Moundou, Tchad

INTRODUCTION

Les producteurs se contraignent à une forme de mobilité cyclique et des stratégies d'organisation porteuses de nombreuses conséquences socioéconomiques et écologiques importantes.

Pays tropical, le Tchad bénéficie d'un climat sahélien à deux variantes et trois domaines climatiques définis en fonction de la pluviosité. La durée et la pluviosité de chaque variante déterminent les types d'activités socioéconomiques des producteurs ruraux. En fonction de la position géographique, certaines zones sont naturellement favorisées et d'autres non, comparativement aux autres. Les plus favorisées attirent différentes populations pour des raisons liées aux intérêts de chacun (Delcourt, L., 2010). Le degré d'attractivité de ces zones dépend des potentialités qu'elles offrent et de leur position géographique. Les milieux lacustres font partie de ces zones attractives. Le département du Fitri dans la région du Batha au Tchad offre un écosystème à forte multifonctionnalité grâce à la présence de la Fitri qui tire son nom de celui de la localité qui l'abrite.

1. CADRE ET MÉTHODES

1.1. Cadre de la recherche

Cet article est réalisé grâce aux contributions financières, matérielles et scientifiques du Projet Grands Ecosystème Lacustres Tchad (GELT). C'est un projet franco tchadien financé par la République Française à travers son ambassade au Tchad dont l'objectif principal est de permettre l'organisation d'un vaste programme multidisciplinaire de recherche et de formation sur cinq grands écosystèmes lacustres tchadiens à savoir le lac Tchad, lac Fitri, le Léré, Iro, et les lacs

Dans ces zones, l'agriculture occupe une place prépondérante dans les activités des producteurs ruraux et se pratique sur deux périodes. La saison des pluies est la période de prédilection de l'agriculture. Mais à cause de la faiblesse de ses rendements et des potentialités hydrographiques qu'elle offre la zone, elle fait place avec la régression et l'étiage des eaux de débordement du lac, à l'agriculture de contre-saison et/ou au maraîchage. La pêche et l'élevage constituent également des importantes sources de revenus des habitants du Fitri.

Pour augmenter les revenus, certains producteurs ruraux pratiquent successivement ou simultanément ces trois activités socioprofessionnelles. Mais la gestion concomitante de la pluriactivité impose une mobilisation des ressources matérielles, financières et humaines. Pour ce faire, les producteurs se contraignent à une forme de mobilité cyclique et des stratégies d'organisation porteuses de nombreuses conséquences socioéconomiques et écologiques importantes.

Ounianga. Son objectif spécifique est de comprendre l'évolution climatique dont les aléas concourent à faire des milieux lacustres des zones de concentration transitoire, saisonnière ou permanente, de populations aux modes d'accès aux ressources distinctes (pêche, élevage, agriculture), parfois complémentaires, souvent concurrents (GELT, 2013). Pour des raisons de sécurité autour du lac Tchad où les terroristes « Boko Haram » sévissent régulièrement, la première mission de terrain, prévue pour ce site, est réorientée sur le lac Fitri.

L'objectif d'étudier les dynamiques des systèmes de production et de la multiactivité au sein des exploitations et de la multifonctionnalité de l'espace qui induisent les transformations du monde rural dans le Fitri.

La mission du Fitri a regroupé sur le terrain pendant quarante-cinq jours des chercheurs, des enseignants-chercheurs et étudiants issus des deux pays engagés dans le projet. Les Universités et instituts de recherche qui y sont représentés notamment l'Université de Paris I La Sorbonne, l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) du côté de la France et l'Université de Ndjamena, l'Université d'Ati, l'Université d'Abéché, l'Institut de Recherche Agricole pour le Développement (ITRAD) et Institut de Recherche en Elevage pour le Développement (IREDA) du côté du Tchad. Nos travaux relèvent du sixième axe de recherche du projet et se donnent l'objectif d'étudier les dynamiques des systèmes de production et de la multiactivité au sein des exploitations et de la multifonctionnalité de l'espace qui induisent les transformations du monde rural dans le Fitri.

1.2. Méthodologie

La méthodologie mobilisée pour cette recherche est de type exploratoire et de nature qualitative. Les méthodes de collecte de données qui nous ont permis de rédiger ce papier sont basées sur les enquêtes, les entretiens semi-dirigés et les observations directes de terrain. Les enquêtes sont réalisées dans les différents villages insulaires et des terres fermes de la zone grâce aux moyens de locomotion (véhicules et pirogues motorisées) et aux guides et interprètes mis à notre disposition par le projet. Les questionnaires ont été administrés aux trois différents types d'acteurs de production ruraux à savoir les éleveurs, les agriculteurs et les pêcheurs. Ils ont été administrés aux individus pris isolément tandis que les entretiens ont été faits de manière participative (Entretiens en groupe et les entretiens individuels) au cours desquels les paysans sont réunis dans les villages visités étant donné qu'un paysan peut participer successivement à ces trois activités.

La méthodologie mobilisée pour cette recherche est de type exploratoire et de nature qualitative.

2. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES

La méthode évoquée plus haut nous a permis de comprendre la variabilité dans l'espace et dans le temps ainsi que ses facteurs d'une part et, les mécanismes et types de production de même que leurs impacts socioéconomiques, d'autre part.

2.1 Fitri, zone variable dans le temps et l'espace

Du point de vue administratif, le Fitri est l'un des trois départements de la région du Batha. Il est limité à l'Est par le Batha-Ouest, à l'Ouest et au Sud par le Hadjer-Lamis, au Nord par le Kanem (voir figure n° 1). Il est composé de deux sous-préfectures à savoir Yao et Ndjamena Bilala. Le Fitri est géré par des autorités administratives. À côté de cette administration, règne, à partir de Yao, un sultanat d'autorité fortement ancrée dans la tradition. Le Sultan est le Chef suprême dont le pouvoir est répercuté dans les entités administratives par le Khalifat. Sous ce dernier se trouvent

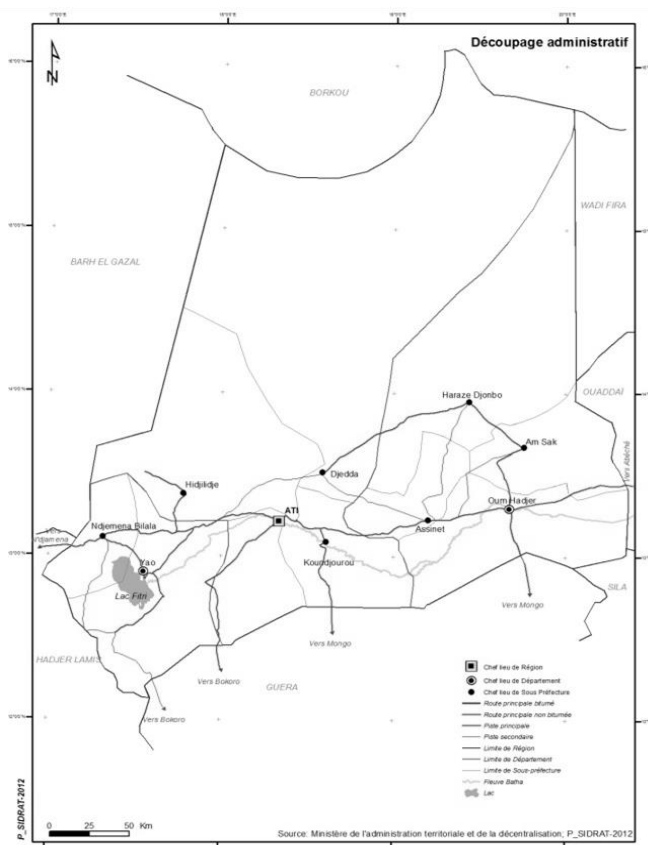
les *Kaidala* qui sont les représentants directs du Sultan dans les entités administratives. Après les *Kaidala*, viennent les Chefs de villages appelés Kadjala et les Boulama qui sont les chefs de carré.

De climat sahélien, située plus au sud de la région du Batha, la zone reçoit une pluviométrie annuelle comprise entre 500 et 600 mm. La moyenne pluviométrique des dix dernières années enregistrée à Yao est de 400,46 mm. Les eaux de ruissellement et du fleuve Batha coulent dans le bassin du lac Fitri. Ce dernier reçoit en moyenne 1 milliard de mètres cube par an dont 60 % proviennent des apports du Batha (Lemoalle, 1996). Le reste des apports provient des principaux canaux d'écoulement qui sont, entre autres, les bahrs Melmele, Zerzer, Zilla et Abourda du massif central tchadien (ATPDI, 2010). Ce qui fait de ce lac le deuxième en étendue et en volume après le lac Tchad. Sa

superficie est de 420 km² pendant la période des basses eaux avec une moyenne de 800 km² pendant celle des hautes eaux. Le niveau du lac peut, selon la pluviosité des années, varier de 2 à 4 m en fin septembre et début octobre. L'échelle

de Yao indiquait 3,59 pour une moyenne de 2,68 m les dernières années (BIEP, 1989; Courel, 1994). Il arrive des cas où elle peut doubler ou tripler pendant les grandes crues selon les zones enquêtées.

Figure 1 – Carte de localisation de la zone d'étude



La dynamique des eaux déterminent les types de villages dans la zone du Fitri qui se distinguent en fonction de la taille des ménages, de la durée d'occupation au cours de l'année et de la nature de la principale activité des occupants. On distingue :

Les villages originels ou « villages mères »

Ils se distinguent des autres par la taille des ménages et le pouvoir traditionnel qui y règne. Le nombre minimum des ménages d'un village original est de 20. On trouve à l'intérieur de chaque ménage entre 5 et 7 personnes. Le pouvoir traditionnel dans ce type de village est foncièrement ancré. La hiérarchie est respectée et le conflit de compétence n'est pas toléré. Ces villages sont appelés « zone de confiance » pour la raison que quelque soit le type d'inondation due au débordement des eaux du lac,

on trouverait dans le village au moins cinq ménages. Ces villages sont dotés de centres de santé et d'écoles stables. Ils bénéficient de quelques aménagements des pouvoirs publics et des projets financés par des bailleurs de fonds.

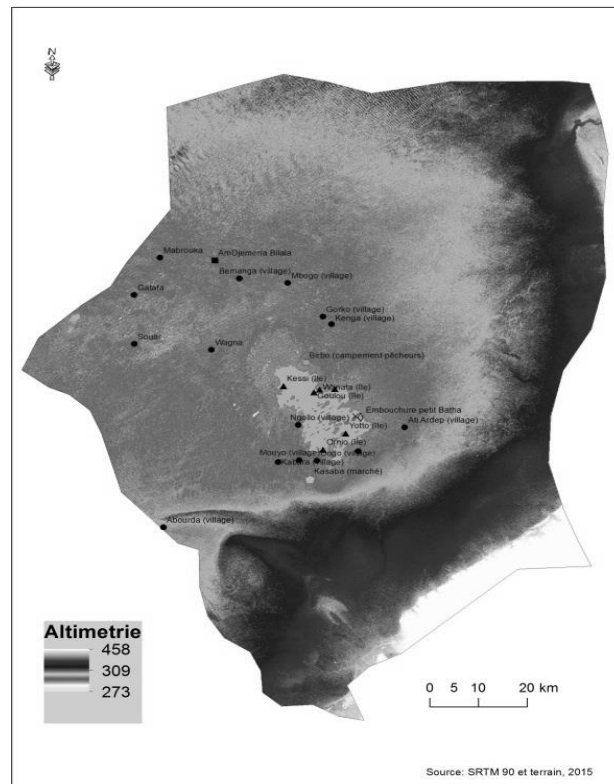
Les villages insulaires

Situé entre 280 et 290 m du niveau de la mère, le Fitri est un véritable amas des îles et des plans d'eaux (ATDP, 2010). Selon l'inspecteur départemental de l'éducation de Yao, le nombre des îles dans la zone varient suivant les saisons climatiques. Pendant la saison des pluies qui favorisent la montée des eaux, on compte 98 îles contre 78 en saison sèche correspondant à la période de retrait des eaux dans les lits majeurs du lac. La

montée des eaux entraîne un débordement qui fait disparaître 10 îles en saison sèche. De par leur étendue et les activités qui s'y pratiquent, on compte 7 principales îles dans la zone. Il s'agit des Moudo (I et II), Rokawa, Goulou, Wanata, Kessi, Yotto, et Ornio où les activités socioprofessionnelles sont permanentes (voir figure n° 2). La principale

activité sur les îles est la pêche suivie de l'élevage. L'agriculture y est marginale et se résume au maraîchage. Ce dernier est favorisé par la présence de l'eau et limité par l'insuffisance de l'espace. La surface des cultures maraîchères évolue au rythme de la régression des eaux du lac pendant toute la période de séjour sur les îles.

Figure 2 – Carte altimétrique



Les villages saisonniers

Ce sont des villages qui sont aussi primitifs dont la particularité est la mobilité de l'ensemble de ses habitants. Ils se renflouent des populations en saison des pluies et se vident en saison sèche. À l'échelle nationale de la saison des pluies, la durée varie crescendo du Nord vers le Sud. Elle correspond, dans tous les cas, à la période des activités agricoles pluviales. À l'approche de cette période, des exodants pendulaires et les travailleurs saisonniers, dont la principale activité est l'agriculture, se retirent dans leurs villages respectifs. C'est également le cas des ressortissants de la zone du Fitri. À cette période, les habitants des îles qui fuient l'invasion de leur site par la montée des eaux, les éleveurs qui associent l'agriculture à leur activité

primaire ainsi que les « boulala » se retirent sur les terres fermes pour labourer. Dans toutes les villes du Tchad, les colporteurs d'eau sont désignés par le mot « boulala » qui est le nom de la principale ethnie du Fitri. En effet, même si d'autres ethnies pratiquent de nos jours cette activité, les ressortissants de celle-ci y restent majoritaires. Les principaux sont, entre autres, Gambir, Darasna, Tassourou, Abourda, Galo, Regnegne (voir figure n° 3).

Les villages satellites ou villages de relais

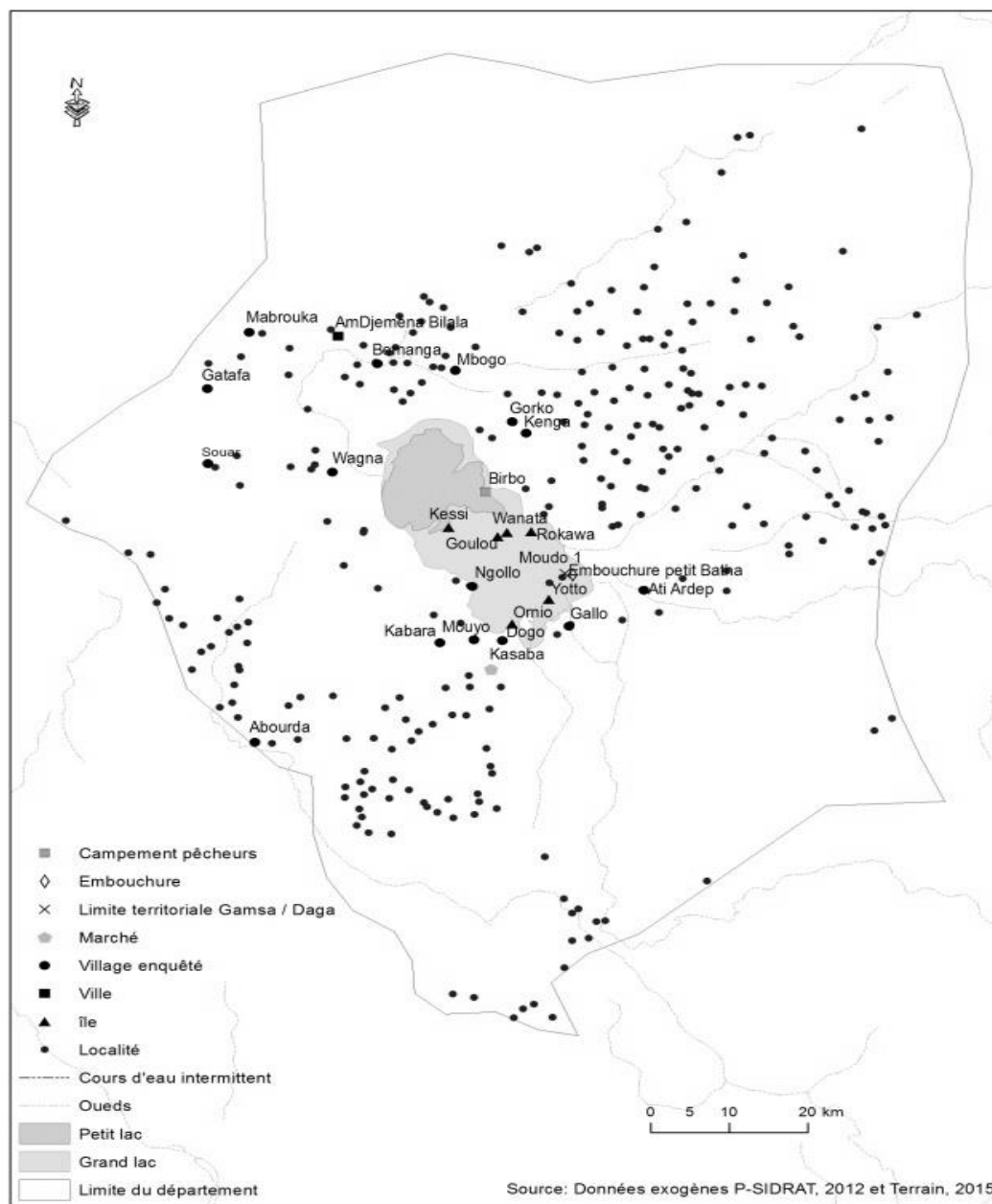
Ce sont des camps de passage de court séjour intermédiaire entre les villages insulaires et les villages saisonniers ou encore entre les villages originels et les villages insulaires. Ils sont créés pour

des besoins de causes qui sont les cultures de contre-saison et les maraichères. Ils disparaissent systématiquement à la fin des activités qui rassemblent les habitants sur les lieux. Les habitations sont faites de matériaux précaires. Les populations s'alimentent, pour tous les usages en eau du lac. C'est également le cas des campements des agriculteurs et des pêcheurs. Les ferricks sont les campements des éleveurs qui vivent dans les

mêmes conditions, mais se distinguent d'eux par la durée du séjour des habitants sur les lieux.

Chacun de ces villages a un rôle fondamental à jouer dans la vie active des paysans du Fitri. Ils font des mouvements périodiques, chacun en ce qui le concerne, en fonction du type d'activité socioprofessionnelle à laquelle il est attaché.

Figure 3 – Localisation des villes dans le Fitri

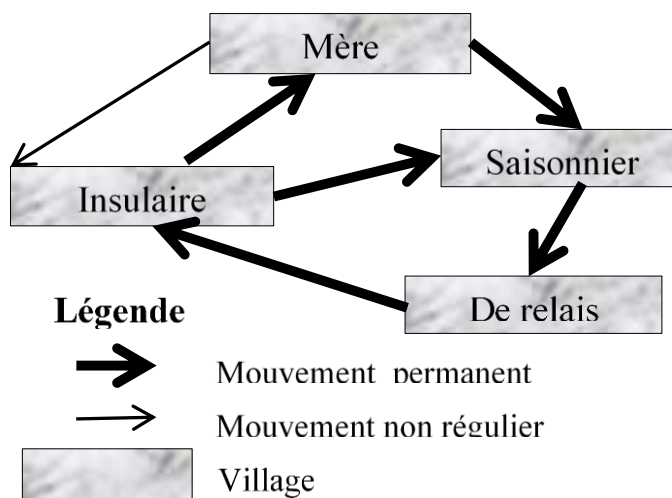


2.2 Mécanismes de production dans le Fitri

Les mouvements saisonniers des populations des îles et des villages autour du lac est une

caractéristique propre aux paysans de la zone du Fitri. Ils sont cycliques et permanents dans le temps et dans l'espace (voir figure n° 2).

Figure 4 – Cycle de rotation des paysans dans le Fitri



Source : données de terrain, février-mars 2015

Pour expliquer cette figure, nous prenons le départ à partir des villages insulaires. En effet, pendant la saison des pluies, les paysans, toutes les catégories professionnelles confondues, se replient dans les villages soit dans les primitifs soit dans les villages saisonniers. La destination dépend des villages de provenance du paysan. Tous les paysans en activité sur les îles ne sont certainement pas originaires de la région du Batha. C'est l'intensité et la portée bénéfique des activités qui constitue le mobile et l'enjeu de leur arrivée. La date du repli des villages insulaires vers les primitifs ou saisonniers dépend du type d'activité que pratiquent les paysans. Les pêcheurs et les éleveurs qui associent leur principale activité à l'agriculture effectuent leur retrait des îles à partir de la dernière décade du mois de mai à juin. Leur départ précoce est motivé par le besoin de la préparation des champs qui consiste à brûler les anciennes tiges ou couper les épineux qui jonchent le sol. Le domaine est une transition entre le Sahara et le Sahel. Les éleveurs et les pêcheurs de profession quittent un peu plus tard entre juillet et août. Le retrait de cette catégorie de paysans est plutôt pour des raisons sécuritaires aussi bien pour les hommes que pour les troupeaux. À partir du mois de juillet, le lac commence à encaisser les eaux

de ruissellement et du fleuve Batha. Avec l'augmentation du niveau d'eau, certaines îles sont submergées et d'autres menacées. La vie y est désormais difficile à cause de l'humidité et de la prolifération des insectes et reptiles. La pêche est également moins productive à cette période des hautes eaux. Les principaux villages de retrait sont Yao, Ndjamen-Bilala, Ambassatna et même au-delà de la sous-préfecture voire département où les autorités administratives se retirent elles aussi. En saison des pluies, excepté la famille du Sultan et celles de quelques-uns de ces notables qui restent dans la zone, toute l'administration quitte la zone. C'est en général à Ndjamen-Bilala qu'ils se rendent.

L'agriculture pluviale occupe les paysans dans les villages saisonniers pendant quatre mois, soit de juillet à octobre. Les cultures pluviales les plus dominantes sont les céréales (mil, sorgho, berberé) dont dominent le pénicillaire, le sorgho. À celles-ci s'ajoutent quelques cultures relativement récentes comme l'arachide, le sésame, le niébé et le gombo. La surface cultivée par famille est de 2 à 3 hectares en moyenne. Environ 10 000 ha de pénicillaire sont emblavés en année normale. Le rendement est de

200 kg/ha en mauvaise année et de 600 kg/ha en bonne année. Le rendement moyen du sorgho est de 600 à 800 kg/ha en année normale (ATPDI, 2010).

Le mois d'octobre marque la fin des pluies dans cette partie sahélienne du Tchad et s'amorce la régression des eaux de divagation du lac. La régression des eaux libère aussi progressivement l'espace propice à la culture de décrue. À cet instant, les paysans quittent les villages saisonniers pour les villages de relais. Les champs dont les cultures ne sont pas arrivées à maturité sont simplement laissés aux femmes et jeunes personnes pour les récoltes. Les lieux et le mode d'implantation des producteurs de décrue dépendent de leurs moyens financiers. Ceux qui ont les moyens s'installent autour des périmètres aménagés par le Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA), un programme présidentiel de visée de développement rural. Il s'agit du périmètre irrigué de Djira de 188 ha de superficie situé à 5 km au Nord-Est de Yao, celui de Yolo a une superficie de 240 ha placé à 8 km au Nord-Ouest de Yao et enfin de Touflou (75 ha). Ce dernier se trouve à 3 km de la même localité. Avec une somme de 10 000 f CFA, le paysan peut disposer d'un ha pour la culture de décrue. Ces aménagements ont été réalisés en 2012 par une société chinoise appelée CGCOC. Ces périmètres sont appréciés par les producteurs déjà après deux années d'exploitation. Selon les paysans, *les terres qui ont subi des remuements par les tracteurs sont appauvries*. Pour la campagne agricole 2014-2015, les boudeurs des périmètres aménagés et quelques paysans démunis ont simplement choisi d'installer les champs en bordure du lac. Dans les deux cas, les producteurs regagnent les villages de relais à proximité des champs de décrue. L'installation des producteurs aux alentours des champs a double objectif. Le premier est de réduire le temps d'accès aux champs en vue de gagner en quantité et le second est de s'offrir l'avantage d'une meilleure surveillance des champs à leur maturité vis-à-vis des « ennemis des cultures » qui sont les criquets et les oiseaux.

Le système de production du sorgho de décrue ou de *béré-béré* est différent de celui des céréales pluviales. La culture de béré béré ne demande pas de labour en raison de la surface des terres de culture submergées d'eau pendant plusieurs mois et de surcroît qui contiennent que peu d'adventices au

retrait des eaux. Ainsi, le paysan procède simplement au semis sans se préoccuper des défrichages. La plantation peut se faire en semis ou un repiquage après préparation de semis. Le semis se fait quand le sol est encore humide, à l'aide d'un bâton au bout pointu qu'on enfonce dans le sol jusqu'à 25 à 30 cm. Les graines sont ainsi déposées au fond du trou à raison de 4 à 8 graines par poquet. On recouvre ensuite les graines d'une couche de sable. Dans ces conditions, les jeunes pousses sont protégées de certains prédateurs. Les écartements entre les poquets sur une ligne varient de 1,2 à 1,5 mètres (Niangaly Ousmane, 2001). Le repiquage, en ce qui le concerne, est aussi pratiqué au moment du retrait de l'eau comme dans le premier cas après une préparation de la pépinière dont la durée de croissance varie de 1 à 2 mois. Du semis à la récolte, l'entretien du béré béré est moins exigeant. Un seul sarco-binage est exécuté quand les lignes de semis sont bien visibles avant que le sol ne se dessèche complètement. Les paysans ne fertilisent pas les sols pendant la production.

Le maraichage se pratique en suivant les eaux de la décrue à l'étiage. Les principales cultures maraichères rencontrées dans la zone sont la tomate, le gombo, les melons, les pastèques, les courges, les haricots, les concombres et les oignons. Pour ces cultures, les producteurs vont du village de relais aux campements en bordure du lac. Certaines productions maraichères ont été financées par des ONG et des associations de développement rural. Au total 14 groupements féminins ont bénéficié des financements pour la cause. Les principaux appuis financiers au Fitri sont le SECADEV, la Croix Rouge, l'Association Tchadienne pour la Promotion et le Développement Intégré (ATPDI). Il est difficile d'estimer le rendement à cause de l'écoulement progressif des produits mais la taille d'exploitation familiale maraichère est de l'ordre de 0,2 à 0,4 ha. La culture de décrue prend fin avec la récolte qui correspond à la période de l'intensification de la pêche. Par contre, le maraichage continue jusqu'à l'aurore des nouvelles inondations. Ce sont souvent les femmes qui continuent la pratique des cultures maraichères pendant ce temps.

Après le maraichage, le mouvement est désormais orienté des villages de relais ou des campements vers les îles pour la pêche où les anciens travailleurs

de la terre pratiquent la pêche jusqu'à la prochaine montée des eaux qui relance le cycle de la mobilité.

La lutte pour la subsistance et/ou l'amélioration des conditions de vie paysanne dans la zone conduit à une diversification et intensification des activités qui exigent une mobilité permanente des pratiquants desdites activités. Cette façon de faire porte de nombreuses conséquences socio-environnementales. En tête du peloton des conséquences, se dégage la fracture sociale tant au niveau du noyau familial qu'au niveau de la communauté. En effet, à la maturité des cultures pluviales, les hommes, pour gagner en temps et en espace pour les cultures décrues, migrent vers les villages de relais pour préparer les champs. Les travaux de récolte et de décorticage des produits agricoles sont d'emblée confiés aux femmes et aux jeunes personnes. Il en est de même pour la culture de contre saison où la surveillance, la récolte et les travaux précédents sont assurés par les femmes et les enfants qui, après avoir fini les tâches du village saisonnier, suivent les hommes. L'absence permanente des hommes de leur foyer conduit à une perte d'autorité sur leur progéniture à tous égards. Les enfants, toujours en compagnie des femmes ou seuls dans les champs entraînent de surveiller les plantations où paître les troupeaux, se taillent une personnalité que les parents éprouvent souvent de difficulté à reconnaître. La fracture sociale au niveau communautaire est liée à la problématique du partage des ressources naturelles (FIDA, 2002). Le retour simultané des producteurs ruraux des îles et/ou de la ville augmente le poids démographique sur une terre dont les surfaces agricoles sont tributaires du niveau d'eau. En effet, en année de forte pluviosité, le débordement des eaux du lac envahit certains champs. Entre agriculteurs, il en découle des problèmes de redimensionnement des champs d'une part et, d'autre part, entre agriculteurs et éleveurs les conflits sont liés au confinement des deux catégories professionnelles sur un même espace mettant les troupeaux à proximité des champs dans lesquels ils peuvent faire irruption par inadvertance ou non (Souapibé P. S et al, 2007).

La sempiternelle mobilité qui ne fixe pas les paysans à leurs terroirs respectifs a entraîné un comportement d'indifférence et d'irresponsabilité vis-à-vis de la sensibilité des ressources naturelles. Seule la maximisation du profit est à l'ordre du jour.

Chacune des couches socioprofessionnelles entame les ressources naturelles mais celles dont l'environnement écologique porte les marques visibles sont les éleveurs et les pêcheurs.

En l'absence des herbes, les éleveurs paissent les animaux des feuilles d'arbres. Ce nouveau système de pâturage consiste à élaguer les branches des arbres et/ou couper au niveau du tronc les arbustes autour desquels les animaux sont parqués. Cette pratique prend non seulement de l'ampleur, mais elle ne rencontre pas d'opposition en raison d'une part de l'indifférence et d'autre part des conséquences d'une éventuelle réaction de la part des résidents. Les éleveurs sont, pour la plupart, armés de fusils. Certains troupeaux sont la propriété des auto-rités administratives et militaires qui arment les bouviers d'instruments de dissuasion et de défense.

Également, les ressources halieutiques ne sont pas exemptes des effets de l'intensification, de la mobilité et de la pluriactivité de la zone. En effet, à la période de pointe de la pêche dans le Fitri, le nombre de pêcheurs sur le lac est de 2500 à 3000 dont plus de 600 allogènes (PDL, 2010). En raison de la menace de raréfaction et/ou d'extinction de certaines espèces, depuis près d'une décennie, les autres techniques de pêche ont été interdites par le Sultan au profit de la traditionnelle. La technique traditionnelle de pêche se fait à la palangre constituée d'une ligne formée d'une corde le long de laquelle sont attachés 1000 à 2000 hameçons sans appâts. Les lignes sont posées et relevées au moyen des pirogues en bois de *faidherbia albida* dans la majorité des cas. Elles sont repérables par des flotteurs d'*Aschynomeme elaphroxylon*. Les poissons pêchés sont transportés aux bords du lac pour être vendus aux commerçants venus des grandes villes du Tchad ou des pays voisins ou encore sur les îles pour conservation. Il y a deux techniques de conservation des poissons qui sont le séchage et le fumage. Sur les îles, les travaux de conservation sont assurés par les femmes et les enfants pour permettre aux pêcheurs de gagner du temps (Dagou et al., 2005).

Également, les ressources halieutiques ne sont pas exemptes des effets de l'intensification, de la mobilité et de la pluriactivité de la zone.

2.3 La mobilité paysanne et la question de l'éducation

La mobilité permanente des populations de la zone du Fitri a conduit les autorités en charge de l'éducation et les partenaires au développement à repenser le système éducatif et l'adapter au rythme des mouvements des populations. Les écoles sont montées et les ressources financières, matérielles et humaines sont mobilisées pour suivre les paysans dans les différents villages que nous avons énumérés plus haut.

On note deux systèmes d'organisation scolaire dans la zone. Un premier est dédié aux paysans agriculteurs ou agropasteurs et pêcheurs et un autre propre aux éleveurs transhumants. C'est dans les villages originels où sont basées les écoles dument construites et où les enseignants sont régulièrement affectés. C'est également dans ces villages que les écoliers sont régulièrement inscrits. Au niveau national, la rentrée scolaire est, de coutume fixée à la première semaine du mois d'octobre de chaque année. Mais pour de nombreuses raisons, les cours commencent dans la zone au mois de novembre. Chaque année, après un mois de cours, les classes se vident progressivement des apprenants. La raison de cette désertion est que les enfants suivent les parents dans les villages saisonniers.

Les efforts du Programme Alimentaire Mondiale (PAM) qui met régulièrement des vivres pour les cantines pour retenir les apprenants à l'école ont été vains car les raisons de désertion des enfants ne sont pas seulement liées à la faim. Certains sont retirés de l'école par les parents pour servir de main-d'œuvre dans les champs tandis que d'autres quittent les villages originels pour des raisons de sécurité en l'absence des parents.

Pour pallier ces problèmes, les autorités locales en charge de l'éducation ont repensé et mis sur pieds un autre cadre pour l'éducation des enfants. Des écoles sont montées dans les villages saisonniers et de relais appelées « New feet » pour marquer leur caractère transitoire. Ainsi, à chaque élève désireux de quitter l'école du village

originel est délivrée par le Directeur une attestation de niveau qui sera présentée à l'école d'accueil. Ces types d'écoles sont tenues par des enseignants communautaires qui sont des volontaires bénévoles recrutés sur place. Ils sont constitués d'anciens militaires démobilisés, d'anciens élèves n'ayant pas eu la chance de progresser dans les études et dont les niveaux ne sont pas attestés. Certaines de ces écoles sont construites avec des matériaux précaires. D'autres tiennent leurs classes sous les arbres en raison de leur caractère périodique et de leur instabilité. On y rencontre souvent plusieurs niveaux regroupés dans une classe appelée classe polygrade ou un seul enseignant a plusieurs niveaux. Un mécanisme identique est mis en place également sur les îles pour corriger le problème de l'éducation des enfants qui suivent les pêcheurs.

Pour le cas des éleveurs transhumants, des enseignants dits nomades sont affectés à des tribus d'éleveurs appelés « *Kachim bet* » qui ne sont autre qu'un regroupement de ménage de même origine ethnique. Dans le système des écoles nomades les enseignants suivent les apprenants dans leur déplacement jusqu'à la limite de la circonscription où ils sont affectés. Au-delà de cette limite, le relai est assuré par ceux de la circonscription suivante. Cette pratique du système éducatif porte de nombreuses conséquences dont principalement (Ndoutorlengar Médard, 2014) :

- Le refus d'accepter d'être affecté dans la zone par les enseignants formés fonctionnaire de l'État.
- Le non-respect des programmes et du calendrier de l'année scolaire lié à la multiplicité des acteurs de formation. Dans les villages saisonniers et de relais, l'enseignement appelé la remise à niveau n'est autre que l'apprentissage au calcul et à la lecture.

La baisse de niveau dont l'origine vient de la qualité des enseignants, d'une part et, d'autre part, du non suivi des apprenants par les parents.

CONCLUSION

Au chapitre des empreintes sociales du mode d'organisation local, on relève, entre autres, l'effritement du système d'éducation et les conflits sur le partage des ressources naturelles.

La recherche de l'amélioration des conditions de vie d'une population donnée est une étape vers le développement socioéconomique. Elle en appelle au développement des stratégies de lutte pour l'autosubsistance ou l'augmentation des revenus qui passe de l'intensification à la diversification des activités. Tel est le cas des paysans de la zone du Fitri qui, au-delà des difficultés majeures liées aux phénomènes climatiques communs aux ruraux des pays du Sahel, sont appelés à affronter le temps et l'espace pour survivre.

Au chapitre des empreintes sociales du mode d'organisation local, on relève, entre autres, l'effritement du système d'éducation et les conflits sur le partage des ressources naturelles. L'empreinte écologique s'exprime par la détérioration du couvert végétal et des ressources halieutiques.

Au rythme actuel d'évolution de la situation, des interventions multisectorielles semblent impératives où l'État, les partenaires au développement ainsi que les populations concernées ont chacun un rôle à jouer. Elles doivent tenir compte des opportunités et des contraintes locales pour réussir.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

- ¹Delcourt L., (2010). L'avenir des agricultures paysannes face aux nouvelles pressions sur la terre ; Centre Tricontinental (CETRI), article 1806, p. xx-yy.
- ²GELT (2013). Appel à propositions de recherche (2013). Direction de la Recherche Scientifique et Technique, MESRS. 6 pages
- ³Lemoalle. J., (2000). *Schéma directeur de l'eau et l'assainissement, secteur hydrologique et environnement aquatique*, projet PNUD CHD - 98/004, rapport provisoire.
- ⁴Bureau Interministériel d'Etude et de Programmation (BIEP) (1989): Etude de développement Intégré du lac Fitri. Ministère de l'agriculture, 23 p.

⁵Courel M. F., Morin S., Raimond C., (1997). « Intégration modèle ou modèle d'intégration? La gestion de l'environnement au lac Fitri (Tchad) ». In Singaravelou, éd. : *Pratiques de gestion de l'environnement dans les pays tropicaux*. 16 p.

⁶Talence, Dymset-Cret, coll. SD Espaces tropicaux 15 : p. 311-327

⁷Association Tchadien pour la Promotion et le Développement Intégré (ATPDI) (2010). Plan de développement local zone de confiance de Yao sous-préfecture de Yao département du Fitri région du Batha, 35 p.

⁸Niangaly Ousmane (2001). La culture du sorgho de décrue dans le Nord du Mali, in La culture du sorgho de décrue en Afrique de l'Ouest et du Centre. In La culture du sorgho de décrue en Afrique de l'Ouest et du Centre : In « *Situation actuelle et définition d'un Plan d'Action Régional* ». p. 143-148.

⁹Chantereau (2001). Connaissance et utilisation de la diversité des sorghos de décrue en Afrique de l'Ouest et du Centre au CIRAD. In « *Situation actuelle et définition d'un Plan d'Action Régional* ». p. 39-48

¹⁰Fonds International de Développement Agricole (FIDA) (2002). La gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Une préoccupation croissante du FIDA, 48 p.

¹¹Souapibé Pabamé Sougnabe (2007). Conflits agriculteurs-éleveurs en zone soudanienne au Tchad : une étude comparée de deux régions : Moyen-Chari et Mayo-Kebbi. *Actes du colloque, 27-31 mai 2002, Garoua, Cameroun. Mars, 2007*. Cirad - Prasac, 8 p.

¹²P. Dagou *et al.* (2005). La pêche dans les lacs Fitri et Léré au Tchad. Techniques de capture, conservation des produits et enjeux de protection. Ressources vivrières et choix alimentaires dans le bassin du lac Tchad 26 : 87-112.

Nouvelles technologies de production : comment utiliser la méthode de la chaîne critique pour optimiser les délais et l'allocation des ressources dans les projets

Serge Nenkam, Docteur en management de projets
Caroline Gagné, Ph.D., professeure
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Il est question de présenter la théorie des contraintes du Professeur Goldratt qui a donné naissance à la méthode de la chaîne critique.

L'entreprise peut être présentée comme un système d'activités humaines constitué d'un ensemble cohérent et autonome d'interactions capables de transformer des éléments en entrée (inputs) en d'autres éléments de sortie (outputs) qui apportent une valeur ajoutée aux intrants. Dans le but de réaliser son plan stratégique, l'entreprise conçoit et met en œuvre des initiatives temporaires devant aboutir à la création d'un produit, d'un service ou d'un résultat unique qui répond tant aux besoins de ses clients qu'aux exigences liées à sa capacité de production (coûts, ressources humaines, machines, espace). Ces initiatives, qui favorisent à la fois l'innovation et la créativité, sont des *projets* (Kerzner, 2013). Dans ce but, grâce aux projets, l'entreprise produit sur le marché des biens et/ou des services destinés à la satisfaction des clients, contribuant ainsi à l'augmentation de ses différentes ressources productrices.

Afin de toujours optimiser son rendement et résister à la concurrence, l'entreprise doit tendre en permanence vers l'excellence par le biais des améliorations continues. Ce challenge se manifeste aussi souvent par la recherche perpétuelle de nouvelles technologies de production capables d'anticiper les retards dans les projets. Dans la littérature, la chaîne critique, développée par le professeur Elliot Goldratt, est souvent considérée comme une nouvelle technologie de production dont les effets sur les projets sont probants et les résultats satisfaisants. Cependant, son implantation est souvent problématique et nécessite beaucoup de pédagogie.

Dans cet article, il est question de présenter la théorie des contraintes du Professeur Goldratt qui a donné naissance à la méthode de la chaîne critique. Ensuite, à partir d'un cas réel de problématique organisationnelle, nous montrons comment cette technologie de production est encore d'actualité aujourd'hui et permet de répondre efficacement à la problématique d'optimisation des délais et d'allocation des ressources dans les projets.

1. PRÉSENTATION DE LA THÉORIE DES CONTRAINTES (THEORY OF CONSTRAINTS – TOC)

Les bases de la théorie des contraintes ont été introduites dans le courant des années 1980 par Goldratt (1984) dans son ouvrage intitulé *The goal*. Toutefois, c'est en 1990 que la théorie des contraintes s'est révélée comme un véritable paradigme en management lorsque Goldratt (1990) a affirmé que mettre l'accent sur le coût du produit ne peut pas promouvoir la performance globale d'une entreprise. La théorie des contraintes suppose que chaque organisation fait face à au moins une contrainte dans

un cycle de production. Elle met l'accent sur l'amélioration des ventes par la gestion optimale des goulots d'étranglement dans l'ensemble du système de production. Dans sa conception philosophique, les prémisses de la théorie des contraintes se basent sur le fait que l'objectif d'une entreprise est de faire plus d'argent maintenant et dans l'avenir (Goldratt 1990, p. 12). La théorie des contraintes accorde une importance capitale aux ventes, plutôt qu'aux inventaires de stocks de produits fabriqués.

Selon Goldratt (1992), une contrainte est tout élément ou facteur qui limite le système de faire ce pour quoi il a été conçu. Plusieurs études ont montré que l'application de la théorie des contraintes au sein des organisations permet d'améliorer considérablement la rentabilité des organisations (Mabin et Balderstone, 1998). La théorie des contraintes encourage les gestionnaires au sein des organisations à identifier le plus tôt possible les éléments qui peuvent limiter les options de réalisation des projets et à anticiper des solutions potentielles. Elle intervient plus particulièrement dans trois domaines précis : la logistique, la mesure des performances et la pensée logique (Cox et Spencer, 1998; Simatupang et al., 2004). Appliquée à la logistique, la théorie des contraintes permet de mettre en œuvre un séquençement adéquat des processus. Pour la mesure des performances, la théorie des contraintes prévoit la mesure des inventaires et des dépenses opérationnelles. Dans la pensée logique, la théorie des contraintes détermine les cinq étapes nécessaires à la gestion des contraintes :

1. Identifier les contraintes du système
2. Prendre des options pour exploiter les contraintes du système
3. Subordonner toute action aux résultats obtenus de l'exploitation des contraintes
4. Lever les contraintes du système et
5. Reprendre à la première étape

La théorie des contraintes s'est successivement développée dans le marketing (Goldratt, 1994) puis dans le management de projet (Goldratt, 1997). Elle permet en particulier la réduction des marges libres et totales, des temps de cycle et l'amélioration significative des performances des délais et des coûts des projets.

Plusieurs études ont montré que l'application de la théorie des contraintes au sein des organisations permet d'améliorer considérablement la rentabilité des organisations.

2. DESCRIPTION DE LA MÉTHODE DU MANAGEMENT DE LA CHAÎNE CRITIQUE

La théorie des contraintes vise à favoriser l'efficacité des équipes de projet, à éviter les goulots d'étranglement et à stimuler la réalisation des projets dans des délais plus courts.

La chaîne critique est une méthode de management qui a été développée et mise au point par Goldratt (1997) et publiée dans son livre « Critical Chain ». Elle est le prolongement et l'application même de la théorie des contraintes dans le management des projets. Kendall et Austin (2013) affirment d'après leur étude que l'utilisation de la chaîne critique dans la gestion des projets a montré sa capacité à réduire fortement les gaspillages de temps, de ressources et à améliorer le contrôle des coûts. Ces deux auteurs ont listé un ensemble de 64 entreprises de secteurs divers qui ont fait l'expérience de cette démarche et dont les résultats obtenus ont tous été satisfaisants. Parmi les résultats les plus frappants de l'étude de Kendall et Austin (2013), certains attirent l'attention : dans le secteur de l'aérospatial par exemple, l'entreprise Lord Corporation mentionne une amélioration de 60 % de sa capacité de production

sans aucun licenciement ni recrutement. Boeing (dans le domaine militaire) relève une réduction de plus de 50 % du temps requis pour l'assemblage des ailes d'avion. Dans l'industrie de l'aluminium, l'entreprise Alcan Alesia Technologies parle d'une augmentation de 30 % du nombre de projets achevés dans les délais. Dans l'industrie de l'automobile, Chrysler note une réduction du temps de cycle de construction des prototypes de 12 à 7 mois. Dans le secteur des communications, le cas le plus frappant est celui de l'entreprise eIRcom qui relève une augmentation de 40 à 90 % des projets terminés à temps avec une réduction des délais de traitement de 150 à 30 jours. Dans l'industrie métallurgique, l'entreprise Tata Steel évoque une amélioration de 68 % de la rapidité d'exécution des projets, avec un temps d'arrêt des activités planifiées qui est passé de 11 jours à 5 jours. Du côté du textile, Skye Group mentionne une réduction de 30 % des délais de traitement avec 100 % des dates de livraison honorées.

La théorie des contraintes vise à favoriser l'efficacité des équipes de projet, à éviter les goulots d'étran-

gement et à stimuler la réalisation des projets dans des délais plus courts.

Goldratt (1997) énumère les étapes de la mise en œuvre de la planification par la chaîne critique. Dans la pratique, ces étapes peuvent s'articuler de manière itérative. Il s'agit de :

1. Parcourir la chaîne de production pour déterminer la date de fin du projet et utiliser la date de livraison comme la cible à atteindre.

2. Planifier les activités avec la méthode classique du chemin critique (Critical Path Method) en tenant compte de la date de réalisation au plus tard.

3. Changer l'estimation des durées des activités en intégrant la disponibilité des ressources et les contraintes de l'entreprise.

4. Procéder à l'élimination des conflits de ressources pour déterminer la chaîne critique du projet. Cette étape constitue le nivellement des ressources et s'effectue à plusieurs reprises.

5. Ajouter les délais de contingence pour gérer les écarts de temps et de ressource.

3. CAS PRATIQUE D'IMPLANTATION DE LA CHAÎNE CRITIQUE DANS UN PROJET RÉEL

3.1 Énoncé du cas

L'implantation de la méthode de la chaîne critique se déroule dans une entreprise de transformation de l'aluminium installée au Québec. Le tableau 1 présente l'ensemble des activités recensées et codifiées, ainsi que leurs prédécesseurs, leurs durées moyennes et les responsables qui y interviennent. Les durées sont indiquées en semaines. Dans ce cas précis, les

noms des ressources sont fictifs pour respecter l'anonymat des employés.

L'implantation de la méthode de la chaîne critique se déroule dans une entreprise de transformation de l'aluminium installée au Québec.

Tableau 1 – Cas d'application de la chaîne critique

| Code | Nom de l'activité | Prédécesseur | Durée | Ressources |
|------|-----------------------------|--------------|-------|-------------|
| A | Chargement de la baie | - | 4 | Jean |
| B | Pré-broyage | - | 8 | Paul |
| C | Séparation magnétique | - | 1 | Martin |
| D | Multi-clonage | C | 1 | Paul + Jean |
| E | Tamisage | A | 6 | Martin+Jean |
| F | Séparateur à avalanche | A | 3 | Alain |
| G | Triage | B | 5 | Pierre |
| H | Vérification | E, F, G | 3 | Antoine |
| I | Codification | D | 1 | Martin |
| J | Enregistrement | I | 2 | Paul |
| K | Stockage en sac scellé | H | 2 | Jean |
| L | Préparation de la livraison | J, K | 5 | Philippe |

Dans ce cas précis, le directeur de production de l'entreprise nous confie que les projets de transformation de cette taille sont réalisés en moyenne en 35 semaines. De plus, la ressource « Alain » prend un congé de quatre semaines pendant sa période de travail. Le directeur de la production prévoit également qu'il est possible que la trieuse que doit utiliser la ressource « Pierre » soit indisponible pendant trois semaines. Ainsi, il est demandé de vérifier la durée prévue du projet et de regarder l'effet de l'indisponibilité des ressources humaines et matérielles sur l'échéancier.

Afin d'apporter une réponse efficace à cette problématique, nous optons pour la mise en œuvre d'une démarche scientifique capable de calculer, dans un premier temps, la durée prévue du projet et d'observer, dans un second temps, l'effet de l'indisponibilité des ressources (humaines et matérielles) sur les délais. Notre démarche, qui s'appuie sur les cinq étapes énoncées par Goldratt (1997) et que nous présentons à la Section 2, sera articulée comme suit :

- i- déterminer la durée prévue de réalisation du projet actuel sans tenir compte des ressources
- ii- pour chaque activité, déterminer sa marge libre et sa marge totale dans le but d'observer la possibilité d'effectuer ou non des retards
- iii- étudier l'effet du congé de la ressource humaine « Alain » qui accuse une absence de quatre semaines pendant la réalisation du projet; et
- iv- étudier l'effet de l'indisponibilité de la ressource matérielle (trieuse) pendant trois semaines sur l'échéancier et anticiper les prévisions de délais

3.2 Résolution du cas

3.2.1 Calcul de la durée prévue de réalisation du projet

Pour déterminer la durée réelle du projet, les activités sont d'abord classées par niveau. C'est à dire par ordre de réalisation. Dans cet ordre d'idées, les activités de « Niveau 1 » sont les activités qui n'ont aucun prédécesseur. Les activités de « Niveau 2 » sont précédées par les activités de « Niveau 1 ». Les activités de « Niveau 3 » sont précédées par les activités de « Niveau 2 ». Ainsi, en généralisant, les activités de « Niveau N » seront précédées des activités de « Niveau (N-1) ».

Dans notre exemple, les différentes activités du projet se résument en cinq niveaux :

Niveau 1 : $N_1 = \{A, B, C\}$

Niveau 2 : $N_2 = \{E, F, G, D\}$

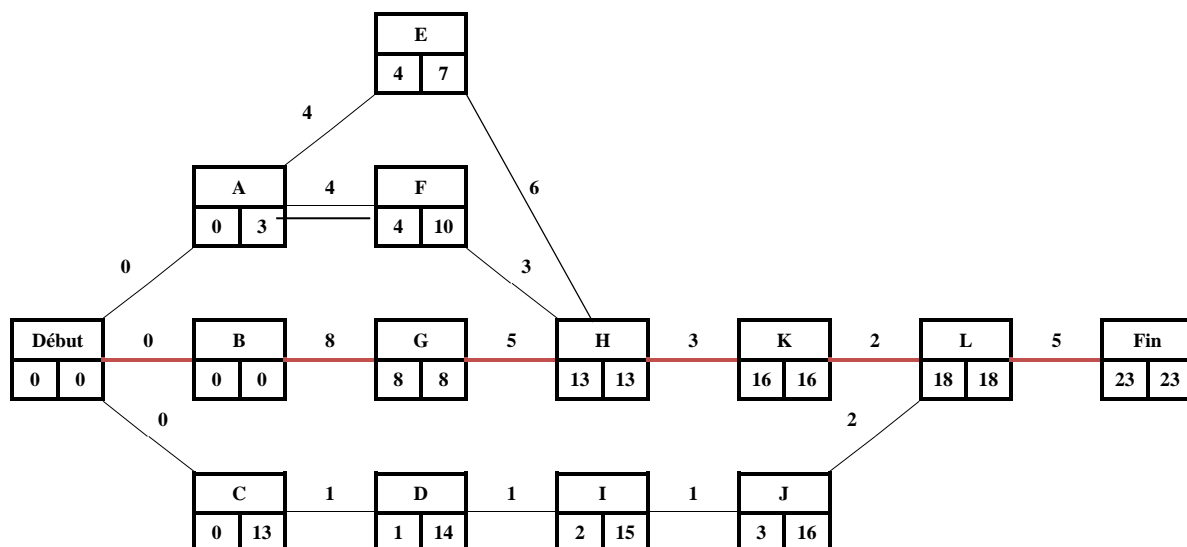
Niveau 3 : $N_3 = \{H, I\}$

Niveau 4 : $N_4 = \{K, J\}$

Niveau 5 : $N_5 = \{L\}$

La figure 1 présente le diagramme réseau de ce projet conçu à l'aide de la Méthode des Potentiels Métras (MPM). La méthode MPM est une technique de représentation des graphes orientés inventée par Bernard Roy en 1958 utilisée en gestion de projet (Alexandre, 2003). Elle vise à optimiser la planification des tâches du projet. Une activité est représentée dans une case, avec à gauche sa date de début au plus tôt et à droite sa date de début au plus tard.

Figure 1 – Diagramme réseau du projet et chemin critique



Le chemin critique du projet passe par les activités Début, B, G, H, K, L et Fin. Ce chemin critique est indiquée en rouge sur la figure 1. La durée de réalisation du projet est de 23 semaines. Contrairement aux prévisions du directeur de production qui anticipait une durée de réalisation de 35 semaines, nous constatons que la démarche scientifique nous permet de dégager des gaspillages de durée de l'ordre de 12 semaines pour ce projet.

3.2.2. Pour chaque activité, déterminer la marge libre et la marge totale

Le tableau 2 présente les marges libres et les marges totales du projet. La marge libre d'une activité est la durée dont on peut décaler sa date de fin sans retarder la date de début au plus tôt des tâches successeurs. La marge totale d'une activité est la durée dont on peut décaler sa date de fin sans retarder la date de fin du projet. Comme on peut le constater sur le tableau 2, les activités situées sur le chemin critique ont une marge libre et une marge totale nulles.

Tableau 2 – Marges libres et totales du projet

| Activités Désignations | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|---------------------------|---|---|----|----|---|---|---|---|----|----|---|---|
| Marge Libre (ML) | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 0 | 0 | 0 | 13 | 0 | 0 |
| Marge totale (MT) | 3 | 0 | 13 | 13 | 3 | 6 | 0 | 0 | 13 | 13 | 0 | 0 |

3.2.3. Évaluer l'effet de l'indisponibilité de la ressource humaine « Alain » pendant quatre semaines

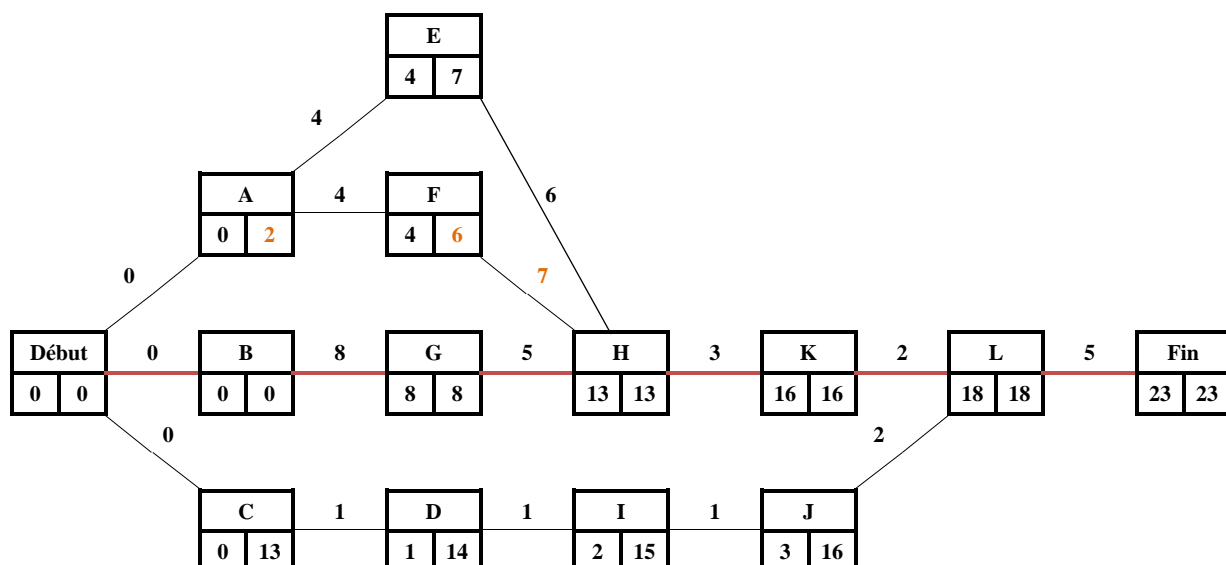
Si l'activité F accuse une contrainte de temps d'indisponibilité (4 semaines), la nouvelle durée de F devient :

Durée F : 3+4, soit sept semaines

En intégrant cette contrainte au diagramme réseau précédent, on obtient la figure 2 avec les dates

modifiées que nous distinguons en orange. Comme on peut le constater, cette absence de quatre semaines accusée par la ressource « Alain » n'a aucun impact sur la durée de réalisation prévue du projet. Au fait, la marge totale de l'activité F que « Alain » réalise est de six semaines au tableau 2. Par conséquent, tant que la modification apportée sur le chemin de l'activité F ne dépasse pas cette valeur de six semaines, la durée de réalisation prévue du projet ne sera pas affectée.

Figure 2 – Chaîne critique du projet intégrant l'indisponibilité de la ressource « Alain »



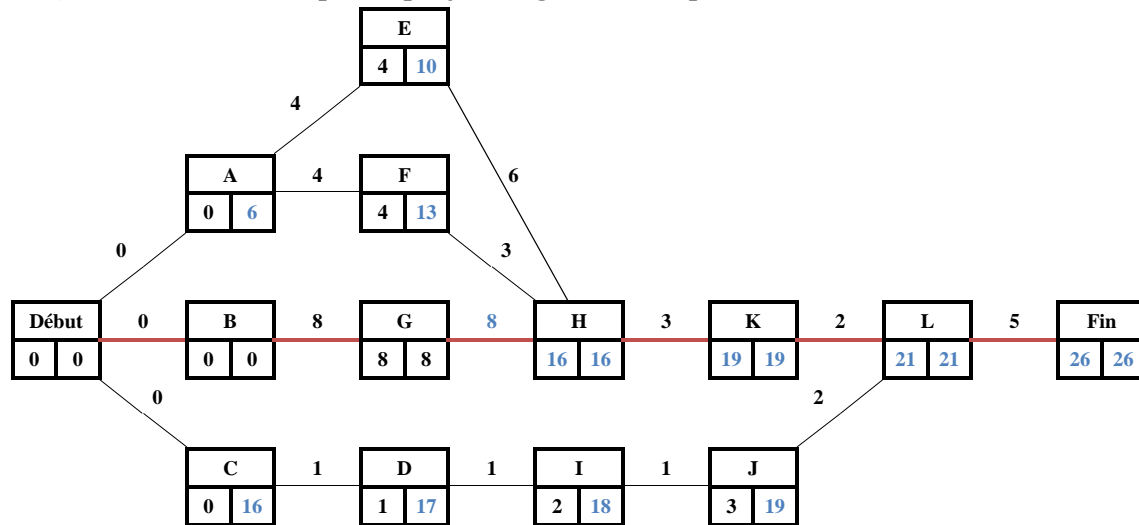
3.2.4. Analyser l'effet de l'indisponibilité de la ressource matérielle sur le projet

Si le triage accuse un retard de trois semaines dû à l'attente d'une pièce de rechange, la nouvelle durée pour réaliser cette activité s'allonge à : $G : 5+3$, soit huit semaines.

En intégrant cette durée révisée comme contrainte au diagramme réseau de la figure 1, nous

obtenons de nouvelles modifications représentées à la figure 3. Pour marquer l'effet de la modification, les nouvelles dates sont indiquées en bleu. Comme on peut le constater, la durée de réalisation révisée du projet s'allonge à 26 semaines. Ceci se justifie par le fait que l'activité de triage est située sur le chemin critique qui est, rappelons-le, le chemin le plus long du projet.

Figure 3 – Chaîne critique du projet intégrant l'indisponibilité de la ressource matérielle



CONCLUSION

La prise de conscience par la direction de l'entreprise de l'efficacité de l'application de la méthode de la chaîne critique a permis d'obtenir des résultats impressionnants.

Avant le début de l'implantation, la plupart des projets accusaient des retards considérables. La prise de conscience par la direction de l'entreprise de l'efficacité de l'application de la méthode de la chaîne critique a permis d'obtenir des résultats impressionnants.

Quelques temps après l'application de la méthode, les résultats obtenus sont perceptibles et la

production a atteint un niveau de réduction des délais dans la réalisation de ses projets que même la direction n'avait pas envisagé. Selon notre expérience, la mise en œuvre de la méthode de la chaîne critique peut apporter des améliorations considérables au sein des projets des entreprises. Elle est encore d'actualité. Plusieurs résultats probants ont été constatés : une amélioration de 37.5 % du temps du cycle de production, avec 75 % d'amélioration des gaspillages des délais et 50 % de récupération des durées de réalisation des projets. Le tableau 3 récapitule les améliorations observées.■

Tableau 3 – Résultats de l'application de la planification par la chaîne critique

| | Temps de cycle moyen des projets (mois) | Retard moyen (%) | Durée moyenne des projets (mois) |
|----------------------------------|---|---------------------------|----------------------------------|
| Avant le MCC | 4 | 40 | 6 |
| Après la chaîne critique (6mois) | 2.5 | 10 | 3 |
| Amélioration | $((4-2.5)/4)*100 = 37.5\%$ | $((40-10)/40)*100 = 75\%$ | $((6-3)/6)*100 = 50\%$ |

BIBLIOGRAPHIE

- Alexandre, Victor. (2003). *Éléments de praxéologie : contribution à une science des actes*, Editions L'Harmattan.
- Cox, J.F. et Spencer, M. S., (1998). *The Constraints Management Handbook*, Lucie Press, Boca Raton, FL.
- Goldratt, E. M., (1984). *The Goal: A Process Of Ongoing Improvement*.
- Goldratt, E. M., (1990). *The haystack syndrome*, New York: North River Press.
- Goldratt, E. M., (1992). From cost world to throughput world, *Advances in Management Accounting* 1, 35-53.
- Goldratt, E. M., (1994). *It's not luck*, Great Barrington, MA: North River Press.
- Goldratt, E. M. (1997). *Critical Chain*, North River Press, Great Barrington.
- Kendall, G. I. et Austin, K. M. (2013). « Advanced Multi-Project Management; Achieving Outstanding Speed and Results with Predictability ».
- Kerzner, Harold (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 11th Edition, Wiley.
- Mabin, V. and Balderstone, S. (1998). A review of Goldratt's theory of constraints (TOC) – lessons from the international literature. Presentation at the University of Auckland, 16 October 1998.
- Simatupang, T. M., Wright, A. C., Sridharan, R., (2004). « Applying the theory of constraints to supply chain collaboration », *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, Iss 1, pp. 57 – 70.

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot
www.uqac.ca/revueot
www.uqac.ca/revueot
www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

Une culture de l'entrepreneuriat conscient pour tous?¹

Rino Lévesque²

INTRODUCTION

Le développement de compétences en entrepreneuriat chez les élèves est de plus en plus reconnu, un peu partout dans le monde.

Le monde de l'éducation est à la recherche de moyens innovants pour que les jeunes trouvent du sens et du bonheur à venir apprendre à l'école et qu'ils obtiennent de meilleurs résultats scolaires. L'intérêt de ces derniers envers les pédagogies mises de l'avant, leurs cours et les notions d'apprentissage prescrites est une condition

essentielle au succès attendu. Toutefois, en éducation, trop de choses demeurent depuis de nombreuses années quasi immuables.

En parallèle, le développement de compétences en entrepreneuriat chez les élèves est de plus en plus reconnu, un peu partout dans le monde (primaire, secondaire et formation professionnelle), comme étant une piste prometteuse pour la persévérance scolaire et la réussite à l'école, en plus de mieux préparer les élèves à leurs futurs rôles en société.

1. VUE D'ENSEMBLE

Parvenir au développement durable exige que nous réussissions à faire naître de nouveaux équilibres, notamment une prospérité plus équitable et plus de justice dans nos communautés et dans le monde.

Réussir une solide mise en œuvre de solutions porteuses et durables pour les organisations du 21^e siècle, en particulier pour les écoles primaires et secondaires de même que pour les centres de formation professionnelle, et possiblement pour les universités, exige non plus un regard centré sur chacun des éléments pris séparément mais plutôt une vision globale faisant apparaître une approche systémique.

Nous vivons plus que jamais dans un monde interconnecté et interdépendant. Cette situation est présente autant dans l'environnement humain

autour de l'école que dans celui situé plus largement, qu'il s'agisse de la région, de la province, du pays et du monde. Ce sont là en effet des communautés humaines à diverses échelles, car désormais, nous sommes liés aux uns et aux autres³.

Une façon de voir l'école d'aujourd'hui commence en posant un regard global, « planétaire », puis se poursuit par un regard « communautaire » et « scolaire ». Un regard qui porte sur les besoins immédiats, ceux qui paraissent plus près de nous, et ceux pour lesquels nous aurons tôt ou tard la responsabilité d'apporter notre contribution. Car, plus que jamais, parvenir au développement durable exige que nous réussissions à faire naître de nouveaux équilibres, notamment une prospérité plus équitable et plus de justice dans nos communautés et dans le monde. L'école a besoin d'un projet éducatif de son temps.

2. ENTREPRENEURIAT ET ÉCOSYSTÈME PLANÉTAIRE

L'humain entreprend depuis toujours et innove sans cesse. Son intelligence l'a mené à l'empressement de satisfaire ses besoins de base, d'améliorer sa qualité de vie et de diminuer la difficulté de ses efforts liés au travail, dans trop d'occasions à n'importe quel prix ou presque. Un comportement

intrinsèque, ou une obsession, qui en a rendu plusieurs (personnes en autorité, entrepreneurs, travailleurs), encore aujourd'hui, négligents envers les autres, souvent en leur manquant de considération, et en étant peu soucieux de maintenir en santé leur environnement de vie naturel qui,

pourtant, nous nourrit tous. Depuis plus de 60 ans, nos modèles sociétaux, conditionnés par la logique économique en place, ont fortement accéléré cette manière d'entreprendre qui s'avère périlleuse et, pire encore, carrément non viable pour les communautés humaines d'aujourd'hui et de demain. Cette profonde inquiétude fut décriée maintes fois, depuis plusieurs années, par des auteurs réputés, dont Barrett C. Brown, Pierre Rabhi, David C. Korten, Jacques Attali, Paul Hawken et d'autres encore.

L'entrepreneuriat actuel, associé aux cultures de mercantilisme, d'égoïsme et de résignation⁴ présentes dans le monde, dirige dangereusement les nations vers le chaos écologique, économique et

sociétal, s'il n'est pas accompagné d'un mode éducatif approprié.

L'école est **LE** lieu d'espoir puisqu'elle est le cœur d'une solution globale à imaginer en chaque « communauté-école »⁵. Agir seul n'est plus la solution. Une force éducative « école-communauté » doit impérativement voir le jour afin de circonscrire les importants dangers qui menacent nos démocraties, nos idéaux sociétaux, et qui réduisent l'espoir de parvenir à générer un avenir et des économies viables pour les communautés et l'humanité.

Nos modèles sociétaux, conditionnés par la logique économique en place, ont fortement accéléré cette manière d'entreprendre

3. PHÉNOMÈNES DE DÉCROCHAGE SCOLAIRE ET SANTÉ GLOBALE

Le fléau premier de nos écoles est celui du décrochage qui se présente sous diverses formes ; les sources qui l'alimentent sont pluricausales. Elles sont des expressions de pauvreté. En effet, la pauvreté et le décrochage s'inter influencent en continue. *L'une des premières urgences est donc de réduire significativement le nombre de jeunes qui décrochent, un défi constant auquel sont confrontées les écoles. Ce gaspillage éhonté prive plusieurs jeunes de choix de carrière correspondant à leur véritable intérêt et passion, et prive aussi chaque communauté de potentiels entrepreneuriaux en devenir. Un second défi tout aussi important, est celui d'offrir à ceux qui vivent des difficultés, à ceux qui fonctionnent plutôt bien ainsi qu'aux plus talentueux, une éducation et une formation à valeur ajoutée qui leur sera utile toute leur vie, et profitable à l'ensemble de la collectivité⁶.*

Santé globale

Le monde que nous cohabitons est en crise, il en est de même pour l'éducation. Cette crise est vécue à des degrés divers selon les pays, essentiellement en raison des équilibres fragilisés ou rompus. Ceux-ci affectent la santé globale des nations, des organisations, des écoles et des personnes, incluant, malheureusement, celle de nos enfants. Ils sont pourtant ce que nous avons de plus précieux au monde. Comment l'école peut-elle contribuer à régénérer ces déséquilibres?

La pauvreté et le décrochage s'inter influencent en continue.

La société québécoise, à l'instar de celles de plusieurs autres provinces canadiennes et nations, est confrontée à des enjeux cruciaux qui agissent sur la santé globale, la pauvreté et inversement. Ceux-ci sont susceptibles d'interpeller nos décideurs politiques ainsi que le monde de l'éducation. L'identification de ces enjeux est donc essentielle. En toute logique, ils doivent servir à inspirer une organisation nouvelle de l'école et une pédagogie cohérente permettant de régénérer certains équilibres jugés plus urgents pour l'établissement d'enseignement et son environnement de vie – autrement dit, sa communauté qui l'entoure, celle de sa région, de son pays et du monde. Voici huit enjeux⁷ cruciaux sur lesquels est appelée à agir l'école au moyen d'un projet éducatif englobant :

1) Décrochage pédagogique, éducatif et scolaire :

- Ex. : *Décrochage pédagogique* – Il s'agit du décrochage de l'enseignement traditionnel. Les enfants, dès le primaire, manifestent un intérêt minimal pour le contenu enseigné, maintiennent généralement des résultats bons ou acceptables, mais souvent s'ennuient à l'école.
- Ex. : *Décrochage éducatif* – Plus destructeur encore, il s'agit d'une perte d'intérêt de plus en

plus marquée pour les apprentissages scolaires, perte qui conduit souvent à une dynamique chronique d'échecs.

- Ex. : *Décrochage scolaire* – La combinaison du décrochage pédagogique et du décrochage éducatif risque de conduire au décrochage scolaire, soit l'abandon de l'école avant la fin du 5^e secondaire et la non diplomation. D'autres facteurs peuvent conduire au même résultat.

2) Décrochage au plan de la santé⁸ :

- Ex. : Il s'agit des déséquilibres de vie au plan de la santé physique et psychologique. La mauvaise alimentation, la sédentarité, le manque d'exercice physique, l'obésité et le tabagisme en sont des exemples.

3) Phénomènes de passivité et de dépenses sociales :

- Ex. : Plusieurs individus attendent que « la solution » vienne du gouvernement ou des grandes entreprises. Il faut sortir de cette culture de dépendance et devenir des participants débrouillards, dynamiques et engagés à créer la richesse nécessaire pour rendre nos communautés et le Québec prospères.

4) Décrochage de sa communauté-région :

- Ex. : Plusieurs communautés-régions se vident de leur potentiel humain, ce qui entraîne des impacts désastreux à court et à moyen termes sur les plans communautaire, éducationnel, culturel, social et économique.

5) Décrochage culturel :

- Ex. : On assiste à des phénomènes soustractifs au plan culturel tels que le manque de rigueur à l'égard de la langue parlée et écrite, son utilisation irrégulière dans la vie quotidienne, le manque de fierté et d'affirmation culturelle. Un sentiment d'appartenance déficient combiné à des perspectives économiques aléatoires conduit de nombreux jeunes et moins jeunes, francophones, anglophones et allophones, à parfois faire le choix de l'émigration (Gauthier, 2003). D'autres diminuent en persévérance pour devenir dépendants des structures de services sociaux en place.

6) Déficit au regard d'une relève entrepreneuriale et du leadership entrepreneurial :

- Ex. : La perspective de préparer une relève compétente d'individus entrepreneurs et de leaders au sein de nos entreprises, de nos institutions et de nos communautés, particulièrement au sein d'une économie québécoise qui fait face à un déficit entrepreneurial important (SAJ, 2004). Apprendre à oser prendre des risques mesurés, à réussir dans des contextes de compétitivité complexes et variés, développer un sens élevé de l'initiative et de l'innovation, tout en affermissant un fort sentiment d'appartenance à la communauté qui les a vus grandir, voilà des enjeux cruciaux pour les jeunes, tant les futurs leaders que les futurs employés, si on veut voir émerger une société de personnes plus entrepreneuriales, plus novatrices, plus ingénieuses et avec un sens de l'entrepreneuriat plus élevé (Davies, 2002).

7) Déficit au regard de l'innovation et des technologies :

- Ex. : Au 21^e siècle, la littératie numérique ou les compétences en TIC⁹ sont devenues incontournables. Les TIC influencent déjà la vie d'un très grand nombre de jeunes et d'étudiants¹⁰. Les TIC se doivent d'être au service de la pédagogie et de l'enseignement. Sur le plan pédagogique, les TIC sont considérées comme des moyens à maîtriser et non comme une fin en soi. Il est aussi important de développer la pensée critique à leur égard, et d'encourager leur utilisation de façon responsable, judicieuse et sécuritaire. Les technologies doivent participer au développement du profil de sortie chez chaque jeune. Elles peuvent favoriser le développement d'un écosystème école-famille-communauté socioéconomique et contribuer à améliorer la qualité de vie des personnes et de la communauté elle-même.

8) Déficit au regard d'une culture entrepreneuriale consciente :

- Ex. : Beaucoup parlent de préparer les jeunes à la vraie vie; l'école du 21^e siècle, c'est l'espoir que l'élève perçoive qu'il est dans la vraie vie chaque jour à l'école..., demain c'est déjà trop loin. Il est essentiel d'éduquer et former cha-

cun et chacune à vivre dans un monde interdépendant et interconnecté. Une école qui leur permet d'apprendre comment tirer positivement avantage de cette réalité et d'en comprendre les risques, en droite ligne avec la nécessité de développer en chacun un leadership plus conscient afin de renouveler notre approche de la croissance, car, basé sur les modes économiques actuels, elle ne peut pas

être continue et illimitée. Nous vivons bel et bien dans un monde fini aux ressources limitées. Nous devons revoir et réapprendre notre rapport à l'autre et à l'environnement en général (Brown, 2011; Mackey & Sisodia, 2013).

C'est tout cela qui a mené à l'idée de créer une école nouvelle, l'École communautaire entrepreneuriale consciente (ECEC).

4. ÉCOLE COMMUNAUTAIRE ENTREPRENEURIALE CONSCIENTE

Globalement, l'ECEC est un écosystème « école-communauté-milieus socioéconomique ».

L'ECEC, c'est d'abord l'École, ce lieu d'éducation et d'apprentissage; *communautaire* au sens d'une communauté éducative engagée au bénéfice des élèves et de l'environnement humain (le quartier, le village, la région, la nation ou le monde) qui prolonge les murs de l'école; *entrepreneuriat conscient*, c'est la conscience de l'impact de son mode d'entrepreneuriat sur soi, sur les autres (communautés), et sur la nature. Chacun est l'*entrepreneur de soi*, un ADN humain voué, ici, à la pratique d'un entrepreneuriat éthique, socialement responsable et humanisant.

Globalement, l'ECEC est un écosystème « école-communauté-milieus socioéconomique ». Il s'agit

d'un projet éducatif englobant. « *Sa principale spécificité est qu'elle est à la fois systémique, entrepreneuriale et pédagogique. Ici, il ne s'agit pas de former des entrepreneurs uniquement intéressés par le profit, mais bien d'élever la conscience de tout un chacun – citoyens, décideurs, travailleurs, dirigeants, entrepreneurs, leaders.* »¹¹ Une synergie d'en-semble qui permet collectivement de prendre conscience qu'il est tout à fait possible d'apprendre différemment et plus globalement.

Sans modifier les programmes d'études (les cursus scolaires), l'ECEC offre une solution intégrée aux divers milieux-écoles pour qu'ils mettent de l'avant une organisation éducative et pédagogique (architecture de 21 composantes structurantes) qui forme à une culture dite « entrepreneuriale consciente ».

5. BONHEUR À L'ÉCOLE ET FACTEUR E³

Qui n'a pas souhaité déposer son enfant à l'école en toute quiétude, en espérant que chaque jour il y sera heureux, qu'il y vivra des moments de joie, de découverte et de bonheur. Qu'il reviendra à la maison avec le sourire, qu'il dira souvent « maman, papa, j'ai hâte d'aller à l'école », qu'il voudra même s'y rendre un jour de tempête. Qu'il dira sur un ton affirmatif : « j'aime mon école », ou encore « tu sais, papa, mon école c'est la meilleure ».

Récemment la télévision de Radio-Canada montrait un phénomène préoccupant, le manque de bonheur au travail et les conséquences néfastes sur l'engagement des personnes envers leur profession - tous les métiers confondus. C'est plus de 60 % des gens à l'échelle du Canada qui

expriment vouloir changer d'emploi si l'occasion leur est donnée. En découle un manque d'assiduité, une perte importante d'intérêt de même qu'un déficit de productivité et d'efficacité au sein des organisations. À cela, il est facile de supposer des pertes économiques importantes pour les entreprises. En somme, leur travail ne génère pas d'enthousiasme, encore moins d'émerveillement et, bien sûr, ne leur procure pas suffisamment ou aucunement de plaisir. Comment alors réussir un virage marquant qui engendrerait un regain d'intérêt, voire l'engagement d'une large majorité de personnes envers leur travail? Des entreprises aux États-Unis, en France, en Belgique et même en Inde y parviennent en autorisant leurs employés à innover et à réinventer leur milieu de travail¹². Les élèves de

nos écoles d'aujourd'hui seront les employés et les entrepreneurs de demain. N'est-il pas souhaitable qu'ils deviennent des personnes engagées envers les projets personnels et professionnels qu'ils entreprendront tout au long de leur vie?

Comment alors réussir un virage marquant qui engendrerait un regain d'intérêt, voire l'engagement d'une large majorité de personnes envers leur travail?

Facteur E³

Le projet éducatif d'aujourd'hui ne doit plus être celui prévu pour l'école d'autrefois. Il lui faut être de son temps. Vivre du bonheur à l'école est fondamental. Certains experts¹³ affirment que trois facteurs influent sur la propension au bonheur a) le bagage génétique (50 %); b) les facteurs sociodémographiques (10 %); c) les choix que nous faisons (40 %). L'ECEC a été pensée pour agir sur les choix que nous faisons puis, sur du plus long terme, l'espoir est également de parvenir à modifier les facteurs sociodémographiques défavorables (pauvreté, etc.). Ainsi, l'ECEC est conçue de manière à stimuler en continu la créativité pour que s'expérimentent des situations éducatives et pédagogiques porteuses d'une magie pouvant régénérer régulièrement de l'« enthousiasme », de l'« émerveillement » et susciter l'« engagement » autant chez les élèves (étudiants) que chez les éducateurs (enseignants, directions, parents, partenaires). Le facteur E³ (enthousiasme + émerveillement = engagement), pour qu'il s'active dans les salles de classe et à l'école, exige une organisation d'ensemble qui maille l'école à sa communauté et une pédagogie donnant lieu à un projet éducatif qui permet de générer du sens pour tous. Il nécessite une conception pédagogique ouverte qui autorise le jeune à s'exprimer, à sortir des sentiers battus et à innover à l'école.

Être en présence d'un enfant, le nôtre en particulier, qui s'enthousiasme face à ce qu'il anticipe, voit ou rêve, nous exalte et, parfois, nous fait rêver au meilleur pour lui. Lorsqu'il s'émerveille devant une

découverte, quelque chose qu'il vient de comprendre, voir son sourire, ressentir son bonheur..., peut-il y avoir plus beau ? Super Mario, dans le jeu vidéo, doit affronter des « ennemis » pour réussir à compléter des niveaux. Il peut alors collecter des « vies » (des champignons) qui le font grandir; ils gagnent ainsi en énergie. Cela lui assure une sorte de protection face aux « ennemis ». Chaque fois que les jeunes s'enthousiasment ou vivent des moments d'émerveillement à l'école, tout comme Super Mario, ils « grandissent ». Ces deux niveaux d'énergie les dynamisent et les poussent au dépassement de soi, puis, on peut le penser, à une plus grande résilience face aux défis ou difficultés de la vie. On peut imaginer qu'ils auront davantage envie de les relever, qu'ils ne se laisseront pas décourager dès le premier ou le second obstacle, et qu'ils seront capables de rebondir malgré les échecs.

Le facteur E³ fait vivre aux jeunes un fort sentiment de satisfaction tout en lui procurant du plaisir à venir apprendre à l'école. Ainsi les taux de réussite pourront être maintenus ou augmentés. Comme autre valeur ajoutée, mentionnons le fait que les jeunes apprennent chez l'ECEC à se faire confiance, à se débrouiller, à innover, puis à devenir plus ingénieux et développent une pensée projective.

Pour les jeunes, à l'école, c'est l'espoir qu'ils en viennent à faire preuve d'engagement fréquent ou continu envers leurs apprentissages. Une sorte de motivation à la puissance 1000. Pour les éducateurs, c'est l'idée qu'ils expérimentent un environnement éducatif (l'ECEC) perçu comme avantageux, les motivant à s'engager envers une philosophie et une pédagogie qui régénèrent en continu le facteur E³.

L'expérimentation du bonheur en salle de classe et à l'école sur une base régulière permet de croire, nous l'observons déjà chez l'ECEC, à un effet bénéfique sur le développement de la santé globale et sur l'acquisition d'une culture entrepreneuriale consciente de l'élève. Le facteur E³ agit à une plus forte propension au bonheur visant les jeunes et les éducateurs de l'ECEC.

6. ÉDUCATION À VALEUR AJOUTÉE

Tout en poursuivant les apprentissages liés aux matières scolaires, l'élève porteur de cette culture entrepreneuriale consciente apprend à s'entre-

prendre (se faire confiance, se responsabiliser et se prendre en main), à entreprendre (identifier un besoin, imaginer et mettre sur pied une solution

pour le satisfaire) et à créer de l'innovation (visualiser ce qui n'a pas encore été vu et conçu et sortir des sentiers battus). Tout cela à travers des solutions qui contribuent à une meilleure qualité de

7. CHANGER LE MONDE... PAR L'ÉCOLE

À divers moments, le jeune peut ainsi apprendre autrement à l'école (autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du temps de classe), dans la perspective de réussir sa vie et dans la vie.

L'ECEC porte une approche pédagogique, l'APEEC¹⁴, un programme d'apprentissage en entrepreneuriat conscient, le PAEC, et dispose d'une ingénierie organisationnelle conçue dans l'esprit de faire découvrir à l'élève –également à l'éducateur et aux partenaires– la diversité, les richesses et la beauté de son environnement de vie, d'apprendre à l'aimer et de vouloir contribuer à son essor. À divers moments, le jeune peut ainsi apprendre autrement à l'école (autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du temps de classe), dans la perspective de réussir sa vie et dans la vie. L'éducateur profite pour sa part d'un environnement administratif et éducatif soutenant qui l'autorise à créer pédagogiquement et qui le valorise. Ce mode d'enseignement-apprentissage débute dès la maternelle et se poursuit jusqu'à la fin du parcours scolaire, incluant la formation professionnelle.

Une école pour voir grand... ensemble; pour que de nombreux éducateurs, partenaires, et parfois des élèves, en viennent à imaginer **comment** améliorer l'environnement éducatif afin d'apprendre ou faire apprendre dans un plus grand bonheur par l'entrepreneuriat conscient; et pour changer le monde au moyen de personnes transformées et devenues des entrepreneurs, des innovants ou des entrepreneurs conscients; ces dernières œuvrant autant à leur propre bénéfice qu'à celui des milieux humains qu'elles partagent.

S'il est nécessaire que l'école poursuive sa mission d'enseigner la lecture, l'écriture, le calcul et de transmettre des connaissances générales, n'est-il pas essentiel, aujourd'hui en particulier, qu'elle soit outillée pour contribuer à l'émergence d'une

vie, à une prospérité équitable, à une plus grande justice sociale, de même qu'à un avenir et à des économies viables.

culture entrepreneuriale consciente pour tous et partout?

N.B. L'ECEC est présente dans 137 écoles dans des pays situés sur trois continents : Amérique du Nord, Europe et Afrique. Pour en savoir plus : www.oiecec.org■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Ce texte est un prolongement de l'article suivant : Levesque, R. (2015). Une culture de l'entrepreneuriat conscient pour tous? La Tribune, Acteurs de l'économie. France.

²Rino Levesque est le créateur du concept de l'École Communautaire Entrepreneuriale Consciente (ECEC), le fondateur et conseiller stratégique de l'Organisation internationale des écoles communautaires entrepreneuriales conscientes (OIECEC) présente dans plus de 100 écoles sur trois continents : voir : www.oiecec.org

³Tiré de l'Avant-propos, p. 6, L'école communautaire entrepreneuriale consciente : Un modèle écosystémique au service de la jeunesse québécoise. Québec, Secrétariat à la jeunesse, par R Levesque, P Pierard, Alexane St-Amant-Ringuette et Jean-Sébastien Reid, octobre 2015.

⁴Attali, J. (2014). *Devenir soi*, Paris, France : les Éditions Fayard.

⁵Une ÉCOLE pour révolutionner les écoles, par Rino Levesque (conférence TEDx prononcée le 28 octobre 2014 (Québec, Canada). En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=e8DCC0lpuo4>

⁶Levesque, R. (2011) École communautaire entrepreneuriale. Clé indispensable au développement durable. Cahier de recherche 2011-03, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, p.2.

⁷Idem, p. 17-19.

⁸Organisation mondiale de la santé (OMS) (2002). Services de santé adaptés aux adolescents. Un programme pour le changement. Genève : Suisse.

⁹Les compétences en TIC réfèrent aux verbes suivants : rechercher, traiter, analyser, collaborer, créer, communiquer, gérer, présenter et publier grâce aux TIC.

¹⁰On parle maintenant de Génération C pour désigner ce que Marc Prensky a qualifié de « digital natives », les jeunes qui ont grandi entourés de TIC en comparaison avec les « digital immigrants », les personnes qui ont dû apprendre les TIC plus tard dans la vie.

¹¹Pepin, M. (2015). L'École communautaire entrepreneuriale consciente : ses spécificités au regard

d'initiatives organisées en milieu scolaire à l'échelle internationale, p. 38. Québec : Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES).

En ligne : http://lel.crires.ulaval.ca/public/rapport_ecec_2015.pdf

¹²<http://ici.tou.tv/les-grands-reportages/S2016E01>

¹³<http://www.coupdepouce.com/bien-dans-ma-tete/psychologie/etre-heureux-ca-s-apprend/a/41780>

¹⁴Acronyme désignant approche pédagogique et éducative en entrepreneuriat conscient.

RÉFÉRENCES

Attali, J. (2014). *Devenir soi*, Paris, France : les Éditions Fayard.

Brown, B.C. (2011). *Conscious leadership for sustainability: How leaders with a late-stage action logic design and engage in sustainability initiatives*. Doctoral dissertation. Santa Barbara, CA: Fielding Graduate University.

Davies, H. (2002). *A review of enterprise and the economy of education*. Norwich, UK: Her Majesty's Stationery Office.

Gauthier, M. (2003). Les jeunes Québécois : des « nomades »? *Recherches sociographiques*. 44(1). 19-34.

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013) *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Levesque, R. (2011). École communautaire entrepreneuriale. Clé indispensable au développement durable. Cahier de recherche 2011-03. Montréal, École des Hautes Études Commerciales : Chaire de recherche Rogers-J.A.-Bombardier.

Levesque, R. (2014). Une ÉCOLE pour révolutionner les écoles, conférence TEDx prononcée le 28 octobre 2014 (Québec, Canada). En ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=e8DCC0lpuo4>

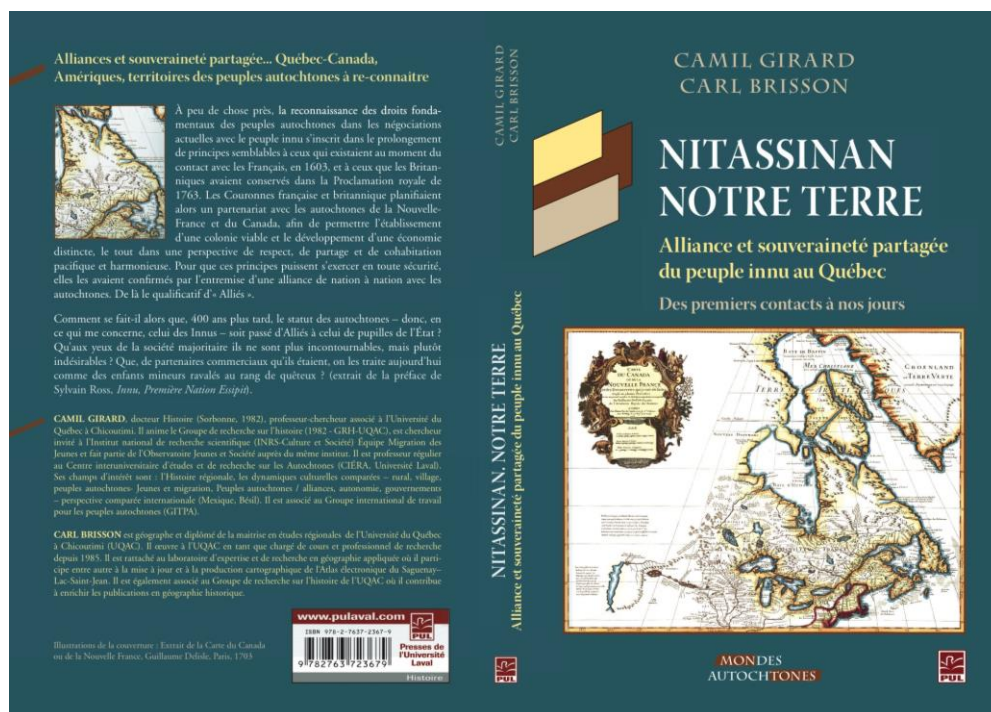
Levesque, R. (2015). Une culture de l'entrepreneuriat conscient pour tous? Voir grand, Imaginer comment faire, Changer le monde. *La tribune*.

Levesque, R. et al. (2015). *L'école communautaire entrepreneuriale consciente : Un modèle écosystémique au service de la jeunesse québécoise*. Québec, Secrétariat à la Jeunesse.

Organisation mondiale de la santé (OMS) (2002). *Services de santé adaptés aux adolescents. Un programme pour le changement*. Genève : Suisse. Repéré à

http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/69750/1/WHO_FCH_CAH_02.14_fre.pdf.

Pepin, M. (2015a). *L'école communautaire entrepreneuriale consciente : ses spécificités au regard d'initiatives organisées en milieu scolaire à l'échelle internationale*. Rapport de recherche. Université Laval : Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire.



Camil Girard, Carl Brisson, *Nitassinan, Notre Terre. Alliances et souveraineté partagée du peuple innu au Québec*, Les Presses de l'Université Laval, 2014.

À peu de chose près, la reconnaissance des droits fondamentaux des peuples autochtones dans les négociations actuelles avec le peuple innu s'inscrit dans le prolongement de principes semblables à ceux qui existaient au moment du Contact avec les Français en 1603, et à ceux que les Britanniques avaient conservés dans la Proclamation Royale de 1763. Les Couronnes française et britannique souhaitaient alors initier un partenariat avec les Autochtones de la Nouvelle-France et du Canada, afin de permettre l'établissement d'une colonie viable et le développement d'une économie distincte, le tout dans une perspective de respect, de partage et de cohabitation pacifique et harmonieuse. Pour que ces principes puissent s'exercer en toute sécurité, elles les avaient confirmés par l'entremise d'une alliance de Nation à Nation avec les Autochtones.

Les négociations actuelles entre les gouvernements du Canada, du Québec et des Premières Nations innues durent depuis plus de trente ans. Pour espérer déboucher sur une entente négociée entre les parties, il importe de situer dans une perspective de longue durée, la nature des liens qui se voulaient d'accueil et d'entraide contrairement au discours dominant qui a pu se construire depuis les premiers contacts au XVI^e siècle jusqu'à nos jours. C'est sur ce fond d'une occupation millénaire de leur territoire et des rapports qui se sont tissés à partir des premières rencontres interculturelles au Québec, que l'histoire des peuples autochtones doit être analysée et cela, dans un contexte de reconnaissance des droits fondamentaux des peuples autochtones.

Le présent ouvrage s'articule autour de l'hypothèse à savoir, qu'au-delà des concepts de découverte et de conquête, les législateurs ont dû élaborer, et cela avec tous les acteurs liés à la Couronne, dont les peuples autochtones, les modalités de gestion et d'utilisation des territoires en fonction des usages et des besoins de chacun. Ainsi, nous pensons que ces modes de gestion ont nécessité sur le terrain, diverses formes d'alliances interculturelles qui ont permis de concrétiser les relations avec les nations autochtones et les autres acteurs sur les territoires. Ce faisant, des formes particulières d'alliances et de traités se mettent en place, lesquels mélangent les coutumes soit européennes, soit autochtones.

Pour les peuples autochtones, et encore plus pour nous d'origine européenne, il devient important de dresser ces espaces interculturels, cette nouvelle histoire commune, inter-culturelle, à travers laquelle une relecture de sources anciennes s'impose. Cela permettra de revisiter nos histoires coloniales (XVe et XVI^e siècles) et nationales (XIX^e siècle).

Les projets pédagogiques entrepreneuriaux au Nouveau-Brunswick : Conceptualisation d'une approche collaborative structurante

Clara Jates¹, Place aux compétences

Lise Gallant, Place aux compétences

Jalila Jbilou, Université de Moncton

Nicolas Washburn, Université du Québec à Montréal

Alain Poitras, Place aux compétences

Jean-Louis Caron, Place aux compétences

INTRODUCTION

Les jeunes sont dorénavant appelés à développer leur capacité à s'entreprendre de même qu'à acquérir un ensemble de compétences afin de mieux se préparer aux études, au travail ou à la vie en général.

Apprendre à « s'entreprendre » : une nouvelle nécessité pour répondre aux besoins de demain ! C'est ainsi que les jeunes sont de plus en plus encouragés à s'impliquer et à s'engager activement dans des activités étroitement reliées au monde du travail². Le marché du travail est cependant en constante évolution ce qui rend sa nature changeante et imprévisible. Ainsi, plus que jamais, les individus sont appelés à s'adapter à cette nouvelle réalité du travail³ et à vivre positivement l'incertitude que cela pourrait engendrer⁴. Étant donné ces changements, les jeunes sont dorénavant appelés à développer leur capacité à s'entreprendre de même qu'à acquérir un ensemble de compétences afin de mieux se préparer aux études, au travail ou à la vie en général⁵.

C'est pourquoi, depuis 2005, le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick développe des *projets pédagogiques entrepreneuriaux* (PPE) au sein des écoles francophones. Ces PPE s'insèrent dans le développement global des écoles communautaires du Nouveau-Brunswick qui ont pour vision que chaque enfant soit heureux de venir apprendre à l'école. Plus spécifiquement, la mission des écoles communautaires du Nouveau-Brunswick est de développer, dès le plus jeune âge, une culture de l'apprentissage autonome et de l'entrepreneuriat

conscient au service de la santé globale des enfants, des familles, des partenaires et des communautés.

Lors d'un PPE, les jeunes sont amenés à jouer les rôles d'initiateurs, de réalisateurs et de gestionnaires dans le but de créer un produit, un service ou un événement qui répond à un besoin dans l'école ou la communauté. C'est alors que les jeunes de la maternelle à la 12^e année découvrent et développent des qualités entrepreneuriales et des compétences essentielles à leur développement vie-carrière, tandis que les enseignants jouent le rôle de guide ou d'accompagnateur en intégrant au projet les résultats d'apprentissages de différents programmes d'études prescrits par la Province. Ainsi, il existe autant de projets entrepreneuriaux que de jeunes pour les entreprendre, par exemple : création et vente de livres, mise sur pied d'un service de collations santé, réalisation de vidéos pour contrer l'intimidation, semence et récolte d'un jardin communautaire, monter une galerie d'art, service de recyclage, concours de robotique, et bien d'autres.

Afin d'assurer le cheminement et la réussite des PPE au sein des écoles communautaires du Nouveau-Brunswick, l'organisme communautaire sans but lucratif *Place aux compétences* (PAC) est un acteur clé. En effet, sa mission est de collaborer à la mise en œuvre de programmes et de services novateurs au sein des écoles communautaires francophones axés sur la culture entrepreneuriale, la formation et le travail, et l'accueil d'élèves internationaux, en collaboration avec différents partenaires⁶. Plus précisément, PAC vise à être un leader dans le développement de l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes et des intervenants

scolaires francophones tout en étant ouvert sur le monde⁵. De la sorte, PAC désire développer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes francophones du Nouveau-Brunswick à travers la création, le soutien et le suivi de PPE qu'ils accompagnent financièrement à l'aide d'un fonds d'appui mis en place grâce aux contributions de divers partenaires publics et privés. Le fonds est accessible à tous les enseignants francophones de la maternelle à la 12^e année du Nouveau-Brunswick qui désirent entreprendre un PPE.

Afin d'avoir la possibilité d'obtenir un financement pour la conduite d'un PPE, PAC a mis en place un mécanisme d'accompagnement de ces PPE à travers l'élaboration d'un *scénario d'apprentissages intégrés* (SAI) que le responsable d'un PPE doit compléter avant sa soumission. Dans ce cadre, les *scénarios d'apprentissages intégrés* sont des scénarios transdisciplinaires qui intègrent explicitement les résultats d'apprentissages des programmes d'études et les cibles éducatives retenues par le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick dans le cadre du développement de ses écoles communautaires. Le but d'un *scénario d'apprentissages intégrés* consiste à faire ressortir les liens entre divers types d'apprentissages dans différentes disciplines scolaires.

Après dix ans de mise en place, il est donc nécessaire de développer un cadre structurant stratégique afin de suivre la performance éducative et organisationnelle des PPE, et ce, dans une optique de support au développement de la capacité de s'entreprendre auprès des jeunes. En tant qu'organisme communautaire sans but lucratif, PAC est également soumis à certaines contraintes budgétaires et aux attentes des différents partenaires financiers du

fonds d'appui. Dès lors, il est primordial de mettre en place des outils d'évaluation continue afin d'allouer efficacement les différentes ressources dans le but d'atteindre les objectifs éducatifs visés et de permettre aux intervenants de mettre en place leur PPE dans les meilleures conditions.

C'est alors que le développement d'un cadre structurel stratégique clair permettrait d'évaluer de manière continue les composantes de PAC afin de déterminer les éléments qui fonctionnent et ceux qui devraient être améliorés. En effet, il est essentiel d'évaluer annuellement si les objectifs théoriques initiaux coïncident avec les réalités du terrain. De cette manière, PAC opérationnaliserait ses objectifs à travers la création d'un cadre structurant correspondant aux besoins du terrain : besoins des écoles, des intervenants et des élèves afin de rendre les élèves réellement initiateurs, réalisateurs et gestionnaires des PPE. Dès lors, à partir d'une telle approche d'opérationnalisation, PAC serait en mesure de mieux accompagner les PPE à travers une meilleure allocation des ressources grâce à la mise en place d'un mécanisme de collecte de données de haute qualité, fiables et exploitables. L'opérationnalisation des résultats se ferait à l'aide de statistiques descriptives pour suivre les tendances globales des PPE à long terme.

Il s'avère donc que la construction d'une stratégie à long terme n'est possible qu'en impliquant les intervenants de terrain et en créant des liens pérennes avec le milieu de la recherche afin de développer l'utilisation de la plateforme structurante. Dans ce contexte, la question de recherche centrale est la suivante : quels sont les mécanismes à mettre en place pour soutenir les PPE et maximiser leur impact sur la stimulation de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes?

1. OBJECTIFS

L'objectif principal de cet article est de proposer une plateforme structurante pour le suivi de l'impact des PPE sur le développement de compétences, d'attitudes et de qualités entrepreneuriales chez les jeunes (voir tableau 1). Cet objectif s'inscrit dans une optique de gestion optimale de la qualité et par le besoin de développer un cadre structurant assurant le développement de la compétence

« s'entreprendre » par le biais d'une approche expérientielle.

L'objectif principal de cet article est de proposer une plateforme structurante pour le suivi de l'impact des PPE sur le développement de compétences, d'attitudes et de qualités entrepreneuriales chez les jeunes.

Tableau 1 - Compétence, qualités et attitudes entrepreneuriales visées par les écoles communautaires du Nouveau-Brunswick

| COMPÉTENCE | QUALITÉS | ATTITUDES |
|---|---|---|
| S'entreprendre : Se sentir compétent à entreprendre sa vie, à prendre des décisions et à poser les actions nécessaires pour réaliser la vie que l'on désire. | <p>Leadership : Influencer, donner goût aux autres de se joindre avec énergie au projet proposé.</p> <p>Esprit d'équipe : Travailler ensemble dans la poursuite d'un but commun.</p> <p>Confiance en soi : Se sentir capable de faire quelque chose ou ce qu'il y a à faire.</p> <p>Sens des responsabilités : Faire ce qui doit être fait et en assumer les conséquences. Réaliser les mandats confiés.</p> <p>Sens de l'organisation : (Euvrer avec méthode, efficacité et efficience.</p> | <p>Fierté identitaire et culturelle : Capacité de s'affirmer avec assurance en recourant à sa langue et à sa culture dans la sphère privée comme dans la sphère publique.</p> <p>Recherche constante d'innovation : Habitue régulière de « sortir du carré », de chercher plusieurs solutions devant une situation donnée.</p> <p>Engagement communautaire : Action de s'impliquer, dans un esprit d'entraide et de générosité, dans l'amélioration du potentiel ou des conditions de vie de divers membres de la communauté en réponse à des besoins spécifiques.</p> |

2. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie employée repose sur une démarche quali-quantitative. [...] utilise un processus d'observation participative dans un contexte de recherche-action impliquant les utilisateurs des connaissances dans une dynamique collaborative.

La méthodologie employée repose sur une démarche quali-quantitative. Plus spécifiquement, elle utilise un processus d'observation participative dans un contexte de recherche-action impliquant les utilisateurs des connaissances dans une dynamique collaborative. La méthodologie implique ainsi

chercheurs, représentants de PAC, acteurs du terrain (enseignants, agents communautaires et coordonnateurs des écoles communautaires) et élèves. En outre, l'accord du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick et l'accord des directeurs et des directrices des districts scolaires francophones de la province du Nouveau-Brunswick ont été obtenus. Une demande d'approbation éthique a également été soumise au Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'Université de Moncton. L'approbation de ce comité a été obtenue (dossier no 1415-026).

3. RÉSULTATS

L'objectif est de proposer à PAC des outils facilement utilisables afin qu'ils puissent mener de manière intégrée et autonome l'évaluation continue de ces projets tout en recevant, au besoin, l'appui collaboratif de partenaires externes.

Dans le cadre de cette recherche participative action, divers outils de collecte et de gestion de données concernant les PPE ont été mis en place. Il s'agit d'éléments stratégiques qui sont à la base d'une plateforme structurante visant l'évaluation continue, le suivi et le soutien des PPE ainsi que l'amélioration de leur impact auprès des jeunes, notamment en matière de la compétence « s'entreprendre ». En d'autres mots, l'objectif est de proposer à PAC des outils facilement utilisables afin qu'ils puissent mener de manière intégrée et autonome l'évaluation continue de ces projets tout en recevant, au besoin, l'appui collaboratif de partenaires externes.

3.1 Outils de collecte de données

Dans le but de mesurer les dimensions centrales de l'apprentissage de la compétence « s'entreprendre » ainsi que des qualités et des attitudes entrepreneuriales, trois outils de collecte de données ont été développés : le questionnaire ComQuAtt®, une base de données pour le suivi des PPE et une banque de données globale de gestion des PPE. Le premier permet de représenter les indicateurs de performance, le second est un outil de suivi des PPE à long terme et le troisième permet d'effectuer une collecte de données pour avoir la possibilité de réaliser des statistiques de monitoring tout en permettant la traçabilité de l'information recueillie.

3.2 Questionnaire ComQuAtt®

D'emblée, des indicateurs clés cherchant à évaluer les compétences, les qualités ainsi que les attitudes entrepreneuriales des jeunes, tel que décrit au tableau 1, ont été ciblés. Ces indicateurs ont servi de base afin de concevoir un questionnaire évaluatif cherchant à mesurer les retombées des PPE sur l'esprit d'entreprendre des jeunes. Plus spécifiquement, le questionnaire

comprend tout d'abord diverses questions sociodémographiques permettant de situer chaque répondant vis-à-vis de son PPE et de ses caractéristiques individuelles. Il comprend ensuite divers groupes d'items se rapportant aux dimensions étudiées, c'est-à-dire à la compétence « s'entreprendre », aux qualités (leadership, esprit d'équipe, confiance en soi, sens des responsabilités et sens de l'organisation) et aux attitudes (fierté identitaire et culturelle, recherche constante d'innovation et engagement communautaire) entrepreneuriales (voir tableau 1). Tous ces items sont mesurés à l'aide d'échelles de type Likert. Une question qualitative est présentée à la fin du questionnaire afin de permettre à chaque jeune de s'exprimer en quelques mots sur son expérience personnelle au sein du PPE auquel il a participé. Ce questionnaire, qui a démontré avoir de bonnes propriétés psychométriques, permettra à PAC d'effectuer un suivi avant et après la mise en place des PPE au sein des écoles communautaires.

3.3 Base de données pour le suivi des PPE

En plus d'avoir élaboré un questionnaire évaluatif, cette recherche participative action a également permis de développer une base de données Excel regroupant les données les plus pertinentes des *scénarios d'apprentissages intégrés* (données avant-projet) et des rapports finaux (données après projet) que doivent remplir les responsables de chaque PPE. Ces données permettent d'avoir une fiche technique détaillée de chaque projet grâce à un accès aisé et rapide aux différentes données. Cette base de données Excel permettra à PAC d'améliorer la structure de ces deux documents à compléter afin de récolter de manière efficace les informations nécessaires à l'évaluation continue des PPE. Cette base modulable selon les besoins de PAC et les caractéristiques des PPE pourra donc évoluer suivant les besoins liés à la poursuite d'une évaluation continue efficace des PPE.

Chaque PPE est référencé selon un code spécifique au sein de cette base de données Excel et les données inscrites sur la ligne correspondante permettent d'établir une carte d'identité

détaillée de chaque projet. Entre autres, la base permet de déterminer la fiche technique détaillée du projet (le nom du PPE, l'école, le district, etc.) ainsi que ses caractéristiques (type de PPE, nombre d'élèves, niveaux scolaires concernés). Il permet également d'établir qui sont les intervenants scolaires liés aux projets (enseignant, agent communautaire, direction, coordonnateur des écoles communautaires, etc.) ainsi que les partenaires communautaires impliqués. La base de données permet aussi de répertorier si le projet a bénéficié d'une aide financière de PAC et si les responsables du projet ont rendu un rapport suite à la réalisation du projet comme attendu.

Au-delà des données techniques liées à la mise en place du projet, les objectifs pédagogiques et éducatifs visés dans le cadre de sa réalisation sont également encodés. Chaque responsable de PPE doit indiquer dans le *scénario d'apprentissages intégrés* les objectifs visés par le PPE en termes d'apprentissages tels que les liens avec les programmes d'études, les qualités entrepreneuriales visées, les habiletés développées en lien avec les technologies de l'information et de la communication, les secteurs de travail associés et les compétences vie-carrière qui seront développées au cours du projet. Il est à noter que ces

informations sont des objectifs d'avant-projet et ne permettent donc pas d'évaluer les apprentissages réellement développés dans le cadre du PPE. Enfin, les démarches pour promouvoir le marketing éducatif du PPE sont également répertoriées à partir des informations indiquées dans les deux documents.

3.4 Banque de données globale de gestion des PPE

Enfin, une banque de données SPSS a été créée dans le but de rassembler l'ensemble des données récoltées en un seul lieu, permettant ainsi une meilleure traçabilité de l'information et un suivi continu des PPE à long terme. Ces données permettront également de réaliser des statistiques de monitoring. Il s'agit en fait d'un croisement entre les données colligées par l'entremise du questionnaire évaluatif et des divers renseignements que l'on retrouve à l'intérieur des *scénarios d'apprentissages intégrés* et des rapports finaux. En effet, cet outil permet de suivre les PPE dans le cadre de leur évaluation continue (participation au sondage, nombre de sondages complétés reçus par l'équipe de recherche) en lien avec les données colligées dans la base de données Excel.

CONCLUSION

L'objectif principal de cet article était de proposer une plateforme structurante pour le suivi de l'impact des projets pédagogiques entrepreneuriaux (PPE) sur le développement de certaines compétences, attitudes et qualités entrepreneuriales déterminées chez les jeunes dans une optique de gestion optimale à long terme (voir tableau 1). Dans l'ensemble, les résultats démontrent la faisabilité de cette plateforme structurante qui comprend divers outils de suivi continu des PPE dont un questionnaire d'évaluation, une base de données pour le suivi des PPE et une banque de données globale de gestion des PPE. Grâce à de tels outils de suivi continu, l'organisme communautaire Place aux compétences (PAC) est mieux outillé afin d'évaluer les retombées de ces PPE sur l'esprit d'entreprendre des jeunes au sein de leur communauté.

Cependant, il est clair que la mise en application de ces divers outils pourrait susciter des défis d'ordre opérationnel. En effet, l'implantation ou le fonctionnement d'une telle plateforme structurante d'évaluation continue pourrait susciter des coûts importants se traduisant par l'ajout d'une ou de plusieurs ressources humaines, par exemple. À cela s'ajoute la capacité d'exploitation d'une telle plateforme et encore la qualité des données colligées. Dès lors, l'amélioration continue des PPE, avec pour objectif d'améliorer leur impact, est tributaire d'une approche collaborative laissant place à la flexibilité, à l'adaptation et à l'innovation locale. C'est donc par la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des acteurs clés des milieux scolaires et communautaires que la réalisation d'expériences entrepreneuriales à l'école, dont leur évaluation, sera facilitée.

Il s'avère important de souligner la nécessité de créer des partenariats entre les organismes communautaires et les centres de recherche, par exemple les universités, afin de répondre aux besoins du terrain en matière d'outils et de recommandations pratiques et exploitables. En fait, grâce à l'approche collaborative et entrepreneuriale des écoles francophones du Nouveau-Brunswick, les PPE vont continuer à rayonner dans les écoles communautaires francophones du Nouveau-Brunswick et vont évoluer selon les mécanismes structurants de l'évaluation continue réalisée par PAC.

Il s'avère important de souligner la nécessité de créer des partenariats entre les organismes communautaires et les centres de recherche, par exemple les universités, afin de répondre aux besoins du terrain en matière d'outils et de recommandations pratiques et exploitables.

En cherchant à poursuivre les recherches de manière systématique sur cette thématique, il pourrait être pertinent d'approfondir la démarche structurante proposée en y incorporant une sphère plus qualitative où des entretiens avec les utilisateurs de la plateforme, les jeunes ayant participé aux PPE ou les responsables des PPE pourraient apporter leurs points de vue sur les retombées en termes d'acquis ou encore en termes de pistes à améliorer. De cette manière, un suivi de type longitudinal utilisant cette plateforme structurante pourrait également s'avérer propice afin d'établir un tracé des acquis en termes de retombées entrepreneuriales auprès des jeunes.

Dans le cadre d'un processus d'évaluation continue, l'amélioration du processus passe également par la formation des (futurs) responsables de PPE afin qu'ils maîtrisent les différents outils pour développer efficacement un PPE en respectant les objectifs et valeurs sous-jacents au développement de la compétence « s'entreprendre ». Un tel module devrait rappeler les objectifs stratégiques des PPE en matière de s'entreprendre et inclure une trousse d'outils pour aider les demandeurs de PPE à cibler les apprentissages attendus.

En bref, les PPE sont une occasion majeure d'acquisition de la compétence « s'entreprendre » ainsi que des qualités et attitudes entrepreneuriales sous-jacentes. Les PPE sont donc porteurs d'un haut potentiel de développement chez les jeunes et d'une préparation pour le monde du travail. À cet égard, il s'avère important que l'évaluation continue des PPE et de leur impact soit une approche stratégique majeure pour l'optimisation de l'investissement accordé aux PPE. ■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Clara Jates, économiste et enseignante de formation, est passionnée par l'éducation entrepreneuriale. Sa passion l'a amenée à travailler au Nouveau-Brunswick avec Place aux compétences et l'Université de Moncton sur l'évaluation des projets pédagogiques entrepreneuriaux. De retour en Belgique, elle coordonne désormais les Mini-Entreprises de la province du Hainaut pour l'association sans but lucratif Les Jeunes Entreprises (LJE).

²Pepin, M. (2013). Les fondements éducatifs de l'entrepreneuriat scolaire au primaire et au secondaire, dans G. Samson (sous la direction de), *Les retombées de l'entrepreneuriat éducatif*, Presses de l'Université du Québec, p. 169-189.

³Uy, Marilyn A., Chan, Kim-Yin, Sam, Yoke Loo, Ho, Moon-ho Ringo, Chernyshenko, Oleksandr S. (2015). « Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 11, p. 115-123.

⁴Trevor-Roberts, Edwin (2006). « Are you sure? The role of uncertainty in career », *Journal of Employment Counseling*, vol. 43, no 3, p. 98-116.

⁵Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick (MEDPE, 2014). Liens entre le développement vie-carrière et l'esprit d'entreprendre dans les écoles communautaires entrepreneuriales. Récupéré le 20 avril 2015 de : <http://www.gnb.ca/0000/publications/CommEcoleFran/ECENB%20Liens%20vie-carriere%20et%20esprit%20d'entreprendre.pdf>

⁶Place aux compétences (2015). Mission et vision. Récupéré le 26 avril 2015 de : <http://www.pacnb.org/index.php/fr/a-propos/mission-et-vision>

⁷Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance du Nouveau-Brunswick (MEDPE, 2011). Profil de sortie – Définitions. Récupéré le 20 avril 2015 de : [http://www.gnb.ca/0000/publications/CommEcoleFran/ECNB Profil de sortie-d%C3%A9finitions.pdf](http://www.gnb.ca/0000/publications/CommEcoleFran/ECNB%20Profil%20de%20sortie-d%C3%A9finitions.pdf)

Écochampion, écopreneur et écoleader : trois rôles du dirigeant de PME dans le développement des écoinnovations

Kadia Georges Aka¹, DBA
Laboratoire de recherche sur le Développement Durable et la PME
Institut de Recherche sur les PME

INTRODUCTION

Fournir à d'autres dirigeants qui souhaitent développer des écoinnovations, des exemples et des outils pouvant servir d'entraînements.

L'écoinnovation se distingue d'une innovation classique par l'importance de ses impacts environnementaux et sociaux positifs. Par exemple, une auto électrique peut être considérée comme une écoinnovation en comparaison à une auto fonctionnant au pétrole. La première génère des impacts environnementaux moindres alors que son utilité et son apport économique peuvent être semblables à la seconde.

Les dirigeants de PME voient de plus en plus les écoinnovations comme une source d'avantage concurrentiel en raison de leurs aspects environnementaux et sociaux. Cependant, il semble que ces derniers ne savent pas comment les « fabriquer ». Pourtant des « recettes » existent dont les outils d'analyse du cycle de vie des produits (ACV) et d'écoconception. L'ACV est un processus d'analyse visant à faire l'évaluation des impacts environnementaux d'un produit alors que l'écoconception est un processus de conception d'un nouveau produit respectueux de l'environnement.

Bien qu'utiles, ces outils ont montré leurs limites notamment parce qu'ils se focalisent sur les aspects techniques du développement des écoinnovations (p. ex. : quantification des intrants et extrants pour

l'ACV, *check-list* des enjeux environnementaux pour l'écoconception). De plus, ils sont perçus par les dirigeants de PME comme étant onéreux (p. ex. : coûts d'implantation, coûts d'intervention de consultants externes) et inadaptés à leur mode d'opération (p. ex. : formalisation de certaines méthodes). Il n'est donc pas étonnant que ces derniers n'aient quasiment pas recouru à ces outils et continuent de manifester le besoin de comprendre et d'apprendre comment développer des écoinnovations².

Ce qui est au centre des préoccupations des dirigeants de PME, bien plus que les aspects techniques, ce sont plutôt « les manières », « les façons de faire », autrement dit leurs rôles dans le développement des écoinnovations. Dans la mesure où les interactions sociales et les relations de collaboration constituent des façons de faire qu'« affectionnent » les dirigeants de PME en matière d'innovation, c'est en s'intéressant à celles-ci que nous pouvons avoir une meilleure compréhension de ce en quoi consistent leurs rôles dans le développement des écoinnovations.

À partir de l'expérience vécue par des dirigeants de PME parvenus à développer des écoinnovations, il est alors intéressant de savoir comment ceux-ci s'y sont pris. Le but : fournir à d'autres dirigeants qui souhaitent développer des écoinnovations, des exemples et des outils pouvant servir d'entraînements.

1. LES RÔLES DU DIRIGEANT DE PME,... PRESQU'AU QUOTIDIEN

Les études sur les rôles du dirigeant de PME montrent que ceux-ci varient selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activités, le degré d'incertitude du contexte, la structure de propriété. Bref, le dirigeant de PME change constamment de

rôles³ (p. ex. : symboles, agent de liaison, leader, observateur actif, diffuseur, porte-parole, entrepreneur, régulateur répartiteur de ressources, négociateur) compte tenu du contexte interne et externe de l'entreprise. Mais au quotidien, il est

confronté à l'information, la décision et les relations interpersonnelles dans l'exercice de ses rôles. Il s'appuie sur ces trois éléments pour conduire ses

activités stratégiques, c'est-à-dire celles qui comportent des enjeux pour la compétitivité ou la survie de son entreprise (voir figure 1).

Figure 1 – Trois rôles importants du dirigeant de PME dans la conduite de ses activités stratégiques



Ainsi, c'est en tant qu'observateur actif de son milieu (l'entreprise et son contexte externe) que celui-ci cherche des informations particulières, identifie les enjeux stratégiques qu'elles renferment et perçoit les intérêts et les préoccupations des acteurs touchés par ces enjeux. Ce rôle est central tant il sert de point de départ à la prise de décision.

Dans son rôle d'entrepreneur, c'est d'abord le dirigeant de PME qui prend la décision d'opérer les changements individuels, structurels et opérationnels à l'intérieur de son entreprise afin de résoudre les problèmes qu'il perçoit. Il initie toute action permettant d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui et de les transformer en innovation. Mais, ce rôle lui donne aussi l'occasion de se tourner vers des partenaires externes à qui il doit « vendre » son projet d'innovation.

C'est comme agent de liaison que le dirigeant de PME lie son entreprise avec des partenaires externes qui l'aideront à concrétiser opportunités et projets d'innovation. Dans ce rôle, le dirigeant de PME établit des contacts, entretient des relations, collabore avec les partenaires pour échanger des informations et des ressources.

C'est comme agent de liaison que le dirigeant de PME lie son entreprise avec des partenaires externes qui l'aideront à concrétiser opportunités et projets d'innovation.

Le dirigeant de PME atteint ses objectifs en effectuant ces trois principaux rôles de façon récursive, par des allers et retours ainsi que des essais et erreurs. Selon la situation et la nature de l'action dans laquelle il s'engage, le dirigeant de PME met, à des degrés divers, l'accent sur chacun de ces rôles.

2. LES RÔLES DU DIRIGEANT DE PME ET LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCOINNOVATIONS

Les rôles d'observateur actif, d'entrepreneur et d'agent de liaison sont pertinents dans le développement des écoinnovations. Selon la littérature à ce propos, le développement des écoinnovations est une activité stratégique compte tenu des enjeux environnementaux et sociaux auxquels font face les PME. Il nécessite l'implication d'une diversité de partenaires ayant des intérêts économiques, environnementaux, sociaux

différents voire contradictoires. La gestion de ces partenaires et de leurs intérêts oblige le dirigeant à aller au-delà de son rôle de manager « classique ». Ce dernier doit agir comme un champion du développement durable (écochampion), un entrepreneur durable (écopreneur) ou un leader environnemental (écoléader); ce qui correspond respectivement aux rôles d'observateur actif, d'entrepreneur et d'agent de liaison (voir tableau 1).

Tableau 1 – Les trois principaux rôles du dirigeant dans une démarche d'écoinnovation

| Écochampion | Observateur actif |
|---|---|
| Axé sur l'information | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Percevoir des enjeux environnementaux et sociaux. – Interpréter les informations liées à ces enjeux. – Promouvoir les enjeux environnementaux et sociaux. | Il est en quête d'informations afin de détecter les changements, d'identifier les problèmes et les opportunités, d'accumuler des données sur le milieu. Il utilise un certain nombre de moyens pour acquérir une meilleure compréhension des tendances de son environnement et pour s'informer des idées nouvelles. |
| Écopreneur | Entrepreneur |
| Axé sur la décision | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Saisir une opportunité environnementale et sociale. – Définir un projet d'écoinnovation à partir de cette opportunité. – Mobiliser des ressources afin de réaliser l'écoinnovation. | Il cherche à détecter de nouvelles opportunités et de nouveaux problèmes, et prend l'initiative de projets d'amélioration pour en tirer parti ou y faire face. Lorsqu'il a découvert un problème ou une opportunité, il peut décider que son organisation doit agir pour améliorer une situation donnée. Il tient compte des intérêts des acteurs pouvant lui apporter des ressources |
| Écoléader | Agent de liaison |
| Axé sur les relations interpersonnelles | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Mobiliser des partenaires externes. – Constituer un réseau de partenaires-clés. – Acquérir et échanger des ressources. | Il établit son réseau de contacts externes; [...] il s'en sert pour obtenir des ressources. Il prend les choses en mains lorsque son organisation doit conduire des négociations importantes avec des acteurs externes. |

Nous voulions ainsi comprendre à travers ces histoires, en quoi consistent les trois principaux rôles (écochampion, écopreneur, écoléader) et leurs particularités.

Le champion du développement durable ou l'éco-champion est celui qui scanne constamment son milieu pour y sélectionner des informations liées à des enjeux environnementaux et sociaux (p. ex.: changement climatique, santé et sécurité des produits, pollution atmosphérique, agitation sociale) pouvant avoir des incidences sur ses activités. L'écopreneur a pour rôle de détecter les opportunités environnementales et sociales que renferment ces enjeux et de les transformer en écoinnovation. L'écoléader est celui qui parvient à concilier et à intégrer les demandes, les préoccupations et les intérêts environnementaux et sociaux des partenaires dans les caractéristiques de l'écoinnovation.

Pour ce faire, il doit être capable de les influencer et de les mobiliser autour du projet d'écoinnovation afin de bénéficier de leurs ressources.

C'est ce que nous avons observé sur le terrain avec plusieurs dirigeants⁴ de PME de tailles différentes qui sont parvenus à développer des écoinnovations, soit des technologies propres, des produits écologiques et équitables, qui toutes répondent à des enjeux environnementaux et sociaux différents dans des secteurs d'activités variés (p.ex.: traitement des eaux industrielles, meuble, vélo, cosmétique, valorisation des déchets). Nous avons demandé à ces dirigeants de nous raconter dans les détails l'histoire du développement de leurs écoinnovations. Nous voulions ainsi comprendre à travers ces histoires, en quoi consistent les trois principaux rôles (écochampion, écopreneur, écoléader) et leurs particularités lorsque les dirigeants de PME sont engagés dans une démarche d'écoinnovation.

3. L'ÉCOCHAMPION... UNE STRATÉGIE

En tant qu'observateurs actifs ou écochampions, nos dirigeants de PME se comportent comme des stratèges. Ils perçoivent tout d'abord un enjeu environnemental, social et saisissent les opportunités d'écoinnovations qu'il comporte. Ensuite, ils définissent un projet d'écoinnovation et se dotent enfin des moyens pour les réaliser dans un espace qu'ils délimitent. Nous avons clairement noté cette action stratégique des dirigeants dans leur rôle d'écochampion.

Par exemple, le dirigeant de PME à l'origine d'un vélo électrique hybride n'est pas le seul, dans son secteur d'activité, à voir l'électrification du vélo comme une information liée à un enjeu de réduction des gaz à effet de serre par l'utilisation d'une énergie renouvelable moins polluante (soit l'hydroélectricité). D'autres entreprises concurrentes ont certainement vu le fait de se transporter sans pétrole et sans auto comme une information, une opportunité. Cependant, en tant qu'écochampion, c'est le dirigeant qui perçoit cette information

comme pouvant avoir une incidence sur ses activités pendant que les autres « ne le font pas ».

La particularité du stratège dans son rôle d'écochampion est en fait la victoire du lieu sur le temps qui permet au dirigeant de PME de capitaliser des avantages acquis (p. ex.: présence de l'hydroélectricité au Québec, réputation nationale dans la fabrication de vélos, savoir-faire technologique), de préparer les expansions futures et de se donner ainsi une indépendance par rapport à la variabilité des circonstances (p. ex.: évolution des habitudes d'utilisation du vélo, sensibilité des consommateurs aux produits respectueux de l'environnement). Par la suite, il est plus aisé pour lui de saisir l'opportunité environnementale et sociale qui lui permet de mieux exploiter ses avantages.

La particularité du stratège dans son rôle d'écochampion est en fait la victoire du lieu sur le temps.

4. L'ÉCOPRENEUR... UN TACTICIEN

En tant qu'entrepreneurs ou écopreneurs, nos dirigeants de PME se comportent comme des tacticiens. Ils se mettent dans la peau d'un client, un utilisateur, un évaluateur de ce qui deviendra plus tard une écoinnovation, ou de tout acteur qui contribue par ses ressources à la conception et à la concrétisation de l'écoinnovation. Pour ce faire, ils s'engagent dans des expérimentations collectives qui permettent de détecter, de saisir des opportunités environnementales et sociales.

Par exemple, le dirigeant à l'initiative d'un meuble en carton recyclé, nous confiait ceci : « En partant de mes valeurs, j'ai cherché sur *Google* les mots : écoresponsable, ludique, pratique, original et meuble. À la première page, les résultats des

recherches mentionnent le métier de "cartonniste". Celui-ci est bien développé en France. Mais au Québec, pays de la pâte à papier, les entreprises commencent à réutiliser le carton. J'ai donc vu l'occasion de valoriser le carton en concevant et en commercialisant des meubles en carton recyclé ».

En particulier, dans son rôle d'écopreneur le tacticien n'a pour lieu d'action que celui de l'autre. Il doit jouer avec un terrain qui n'est pas le sien et qui lui est souvent imposé. Dans ces conditions, le rôle du dirigeant de PME se résume à l'art de « faire des coups », le sens de l'occasion. Par la suite, le tacticien est celui qui collabore avec des partenaires afin de concrétiser son écoinnovation. Pour ce faire, il va agir comme un écoléader.

5. L'ÉCOLEADER... UN RÉSEAUATEUR

En tant qu'agents de liaison ou écoléaders, nos dirigeants de PME agissent comme des réseauteurs qui, en plus de mobiliser et d'intéresser des partenaires externes au projet d'écoinnovation, permet-

tent de créer et de maintenir un réseau restreint de partenaires-clés qui donneront à l'écoinnovation ses caractéristiques définitives. À propos des partenaires-clés, ce sont des acteurs actifs d'un

projet qui les intéresse et qui ne peut fonctionner sans eux, parce qu'ils possèdent les ressources cruciales pour sa concrétisation. Il s'agit alors pour l'écoleader d'affecter « les bons acteurs aux bons rôles ».

Pour créer le réseau de partenaires, nos dirigeants doivent réconcilier les différents intérêts des partenaires qu'ils mobilisent en faisant de nouvelles combinaisons ou associations d'« ingrédients » appartenant à des « traditions » différentes. Par exemple, la combinaison entre le carton recyclé et le meuble donne le meuble en carton recyclé qui tout en étant écologique répond aux critères de qualité des clients. *Idem* pour l'association de la propulsion mécanique à la propulsion électrique qui conduit au vélo électrique hybride qui, tout en contribuant à la réduction des gaz à effet de serre, comble les besoins de santé et de sécurité des

personnes âgées et des jeunes travailleurs, et respecte les standards des agences de réglementation du transport.

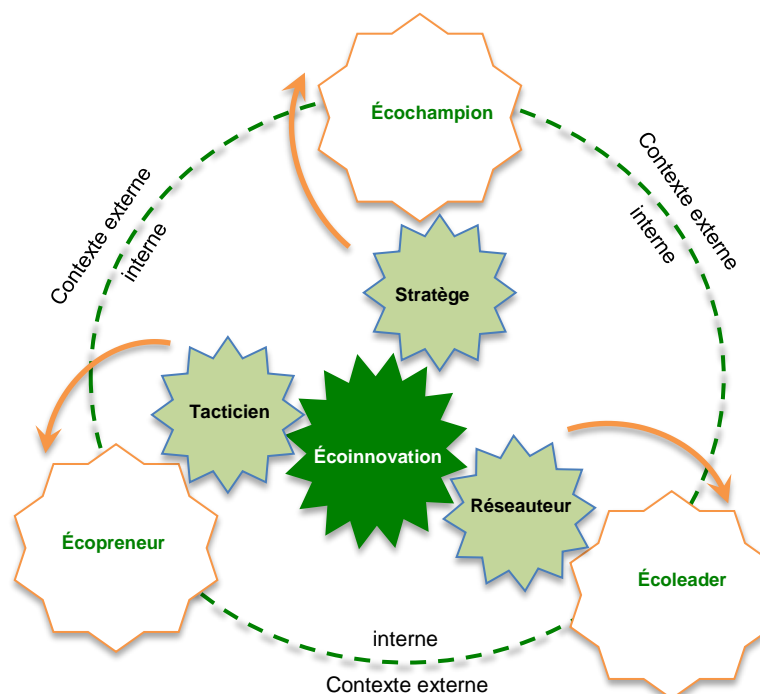
Afin de maintenir ce réseau, il intéresse les partenaires en définissant avec eux les caractéristiques de base communes de l'écoinnovation qui rejoignent leurs intérêts à des degrés divers. Par exemple, une matière naturelle, un matériau recyclé, un composant non toxique, une réglementation environnementale, un équipement technique particulier sont autant de dispositifs matériels ou immatériels obligatoires que tous les acteurs utilisent quels que soient leurs usages individuels de l'écoinnovation et qui en constituent les caractéristiques de base communes. En fait, le réseuteur dans son rôle d'écoleader cherche à légitimer l'écoinnovation afin de stabiliser ses caractéristiques et de rendre irréversible sa concrétisation.

EN CONCLUSION... DES ENCHAÎNEMENTS DE RÔLES INTERRELIÉS ET INTERDÉPENDANTS

Dans notre étude, en « suivant à la trace » des dirigeants de PME dans le développement des écoinnovations, nous sommes parvenus à proposer une perspective cohérente d'ensemble de leurs rôles. Cette perspective donne, au moins

en partie, une vision réaliste et intégrée de ce que les dirigeants de PME peuvent faire afin de développer des écoinnovations. Cette vision se résume à des enchaînements de rôles interreliés et interdépendants (voir figure 2).

Figure 2 – Processus des rôles du dirigeant de PME dans le développement des écoinnovations



Les entrepreneurs et dirigeants de PME peuvent acquérir, renforcer leurs compétences dans l'un ou l'autre des trois principaux rôles ou identifier parmi leurs collaborateurs internes ceux qui vont mieux les exercer.

Les dirigeants de PME peuvent donc agir comme des écochampions, des écopreneurs et des écoleaders lorsqu'ils souhaitent s'engager dans une démarche d'écoinnovation. Mais, mieux encore, ils doivent mettre l'accent sur les rôles de stratège, de tacticien et de réseuteur qui, dans le contexte des écoinnovations et des PME de notre étude, se sont avérés bénéfiques à la fois pour « démarrer » le processus que pour l'« huiler ».

Dans la littérature en management⁵ et beaucoup moins en gestion des écoinnovations, ces rôles sont peu étudiés et méritent d'être approfondis. Les résultats de notre étude s'adressent aussi aux entrepreneurs et dirigeants de PME ainsi qu'aux organismes qui les soutiennent dans leur projet d'écoinnovation.

Les entrepreneurs et dirigeants de PME peuvent acquérir, renforcer leurs compétences dans l'un ou l'autre des trois principaux rôles ou identifier parmi leurs collaborateurs internes ceux qui vont mieux les exercer, lorsqu'ils s'engagent dans une démarche d'écoinnovation. L'objectif : amplifier les chances de succès de leurs écoinnovations en confiant « les bons rôles aux bonnes personnes ».

Pour contribuer à l'atteinte de cet objectif, les organismes peuvent introduire dans leur programme d'appui aux entrepreneurs et dirigeants de PME, le renforcement de leurs capacités d'écochampion, d'écopreneur et d'écoleader ainsi que de tacticien, de stratège et de réseuteur. Par ailleurs, ils peuvent orienter leurs efforts sur les processus sociaux et interactifs (p. ex. : *mapping* et développement des relations de collaboration externes, constitution de réseaux, choix des partenaires-clés, intermédiation) du développement des écoinnovations.■

BIBLIOGRAPHIE

- Aka, K. G. (2015). Que font les dirigeants de PME pour développer des innovations durables (écoinnovations)? *Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada.*
- Florén, H. et Tell, J. (2004). What Do Owners-Managers in Small Firms Really Do? Differences in Managerial Behavior in Small and Large Organizations. *Small Enterprise Research*, 12(1), 57-70.
- Hall, J et Vredenburg, H. (2003). The Challenges of Innovating for Sustainable Development. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 61-68.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, Californie.
- Réseau Entreprise et Développement durable (2014). *Simplifying complexity. The 8 sustainability challenges for Canadian business 2014*. NBS Report. Disponible sur <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Challenges-2014.pdf>
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies* 43(7), 1437-1461.

NOTES

¹Le contenu de ce bulletin s'appuie sur la thèse de doctorat réalisée par Aka, K. G. sous la direction de Trépanier, M. et Labelle, F.

²Voir les rapports 2012, 2013 et 2014 du Réseau Entreprise et Développement Durable (REDD).

³Voir entre autres les travaux de Florén et Tell (2012) qui confirment ces rôles identifiés par Mintzberg (2009), mais dans le contexte des PME.

⁴Pour une description détaillée de ces PME (présentation des PME, leurs écoinnovations et récits historiques), le lecteur est invité à consulter la thèse de l'auteur.

⁵Pour plus de précisions à ce propos, le lecteur peut se référer aux travaux de Tengblad (2006).

Pôles, polarisation et la diffusion du développement régional : notes de recherches

Jandir Ferrera de Lima, Ph.D.¹

Université Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE – Brésil)

INTRODUCTION

Les mouvements de décentrage et de recentrage dans l'espace économique nous ramènent à des études de la diffusion spatiale du développement économique au sein des régions.

Malgré que la science régionale soit récente, quelques recherches essayent de comprendre la nature de l'espace et les composantes du changement spatial ainsi que les impacts sur la localisation des secteurs économiques entre les régions. Pour comprendre la nature des changements spatiaux, il ne faut pas sous-estimer la réalité historique de la structuration des pôles. La localisation des pôles et leurs caractéristiques internes marquent les disparités géoéconomiques, qui représentent les formes que le développement économique va prendre spatialement.

Le développement économique survient dans une séquence de changements spatiaux dans la structure interne de l'économie et de la société régionale. Cette séquence de changements transformerait les économies retardataires en économies avancées : c'est-à-dire, des régions attachées à la production primaire s'orientent vers les secteurs secondaires et tertiaires.

Les disparités géoéconomiques surviennent au cours du processus de développement économique et de ses modifications spatiales. Elles résultent des forces de dispersion et de concentration. Un exemple est l'essor de l'économie de marché : Au XV^e siècle, celle-ci a relié des bourgs, des villes, des régions afin de pouvoir organiser et orienter la production. L'économie de marché va transformer toute l'Europe. Depuis que l'Europe s'est organisée

dans les directives du marché, il est arrivé des disparités sur les gains de certaines régions par rapport à d'autres. Il y a des espaces dotés de conditions particulières à la transformation, comme l'Angleterre, la France et l'Allemagne, qui attirent de plus en plus d'activités de transformation. D'autres espaces demeurent faibles dans la transformation des ressources, comme l'Espagne, l'Italie, le Portugal. En fait, malgré ces disparités, l'Europe est une « économie – monde », c'est-à-dire dans la mesure où elle va former un ensemble économique. Cet ensemble possède une disparité géoéconomique : l'existence d'un pôle et d'une périphérie. En effet, il accepte toujours un pôle. Plus loin, il peut exister deux ou plusieurs pôles selon les caractéristiques de l'espace, mais ça n'est pas une constante. Au XVIII^e siècle, par exemple, l'Europe possédait deux centres de décisions : Londres et Amsterdam. Au XX^e siècle, Londres reste encore un centre très important. De la même façon, aux États-Unis, dans le XIX^e siècle, les centres de décision étaient Washington et Boston. Actuellement, le centre le plus important est New York².

Les pôles coexistent avec d'autres centres moins importants. Il faut remarquer que ces événements de formation et de décadence des pôles ne laissent pas leur périphérie immobile. Les changements spatiaux conduisent toujours à des décentrages et recentrages. Dans un mouvement de recentrage, les pôles plus anciens perdront ainsi leurs pouvoirs de foyer émetteur et de foyer récepteur par rapport aux autres régions. Les pôles initialement atteints sont affaiblis au profit de zones rapprochées qui vont devenir plus ou moins, de façon provisoire, de nouvelles régions pôles³.

Les mouvements de décentrage et de recentrage dans l'espace économique nous ramènent à des études de la diffusion spatiale du développement économique au sein des régions. Dans ce sens, il nous faudra définir deux concepts de base : le développement économique régional et la diffusion spatiale.

Le développement économique régional va entraîner des modifications, que ce soit dans la participation des secteurs, dans la composition du produit de l'économie ou encore dans la division sociale du travail entre les régions. En effet, cette dernière se rapporte à la spécialisation des régions et au partage de la main-d'œuvre entre les secteurs économiques.

Dans les secteurs, cette division représente aussi la spécialisation du travailleur dans les diverses étapes de la fabrication d'une marchandise. Mais, dans le contexte général du processus historique du développement économique, les secteurs secondaires et tertiaires auront de plus en plus d'importance par rapport au secteur primaire. La production agricole et l'élevage seront alors responsables d'une petite partie du Produit et de l'emploi, en opposition aux secteurs secondaires et tertiaires, qui attirent la majeure partie de ceux-ci. Il en résulte une économie moins dépendante des zones rurales et une autre, qui va se retrouver plus dépendante des espaces urbanisés, parce que le secteur secondaire et le secteur tertiaire se retrouvent placés dans les villes. Ce changement dans les structures des régions se doit d'être accompagné par une amélioration du Produit par habitant.

Par rapport à cette conception du développement économique, et malgré le manque de données

plus spécifiques et précises sur l'expansion de la production et de la population, nous pouvons observer qu'il y a une relation directe entre ces deux variables dans l'histoire des pays du tiers monde. L'accroissement ou le déclin de la population et de la production, demeurent toujours en évidence, dans la transformation des régions et des espaces des pays latino-américains, comme le Brésil, l'Argentine, le Pérou, le Mexique. Ils rapportent toujours des changements dans la façon d'exploiter les ressources, dans l'occupation des territoires et dans les possibilités de diversification ou de spécialisation des activités productives.

Quelques pays africains consacrent une grande partie de leur force de travail à la production primaire ou traditionnelle. D'autres pays, comme les États-Unis, le Canada et l'Allemagne, prennent la production secondaire (ou de transformation), comme la source principale de leur richesse. Parfois, la dynamique de quelques pays, comme les « paradis fiscaux » et les Antilles, se base sur la prestation des services ou des activités tertiaires, comme le tourisme.

La diffusion spatiale relève du phénomène de la propagation des hommes, des activités productives ou autres transformations majeures dans l'espace et dans le temps. Pour commencer un processus de diffusion, il doit y avoir l'existence d'une région pôle, même une ville, qui soit susceptible de jouer le rôle de « foyer émetteur ». Il devra aussi y avoir une périphérie capable d'adopter le potentiel des transformations économiques produites dans la diffusion. Le fait qu'une région progresse dans la division du travail est une référence à sa transformation productive.

1. LES ÉLÉMENTS DE LA DIFFUSION SPATIALE

La diffusion spatiale du développement économique régional entraîne cinq éléments :

- 1) Un espace.
- 2) Le temps : celui-ci se divise grâce à des intervalles successifs (t , $t + 1$, $t + 2$, ...). Dans cet élément, l'introduction de l'échelle temporelle ou historique considère l'espace comme un système. Les transformations arrivent à partir d'une

transformation spatiale antérieure. Donc, la notion d'espace est inséparable de l'idée de systèmes temporels. Par ce système, on comprend qu'il y a une succession de situations d'une population en état d'interaction permanente. Ces situations sont le résultat d'une situation précédente. Il faut qu'il y ait introduction de la dimension temporelle, et ce, dans l'étude de l'espace.

3) L'élément diffuseur : L'élément-diffuseur peut être une innovation ou même une transformation plus générale, comme le processus de développement économique régional, caractérisé par le poids des secteurs et des activités productives plus modernes dans composition de l'économie régionale. L'étude de la localisation sectorielle, reliée à la composition de la production, est une référence du degré de développement économique des régions.

4) La localisation dans l'espace d'élément se diffusant au début et vers la fin d'une période. Dans ce cas, il faut mesurer le poids relatif de chaque région dans la localisation des secteurs économiques pendant ladite période. Ce qui déterminera la forme de la diffusion.

5) Les voies de mouvements : Comme la diffusion entraîne un changement spatial, il faut savoir quels composants ont été responsables du déplacement d'emploi ou du Produit entre les régions. Les voies de mouvement déterminent les places d'origine et du destin du changement. En effet, celles-ci précisent les régions qui ont eu plus de gains et les régions qui ont subi plus de pertes.

La diffusion spatiale du développement économique régional entraîne cinq éléments.

2. LES FORMES DE LA DIFFUSION SPATIALE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Les formes de la diffusion se présentent comme des résultats du changement spatial au niveau des régions et même des villes.

Tout le processus de développement entraîne toujours des disparités géo-spatiales⁴. Ces disparités résultent du processus de développement économique lui-même. Donc, à partir de la définition de la diffusion spatiale du développement économique, les régions se diviseront en deux groupes : le premier groupe sera marqué par le développement, par la localisation des secteurs modernes (secondaires et tertiaires). Le deuxième groupe est en retard et sous-développé, en raison d'une faible localisation des activités modernes ainsi qu'une forte localisation dans les activités primaires, par rapport aux régions développées. Même partagées, ces régions sont interactives et interdépendantes. Les formes de la diffusion se présentent comme des résultats du changement spatial au niveau des régions et même des villes. Ces formes sont par contiguïté, par percolation, par anisotropie, par hiérarchie urbaine et par migration.

La caractéristique principale de la diffusion spatiale par contiguïté, c'est qu'elle se produit davantage dans les régions qui ont une frontière commune. Les régions les plus accolées au pôle sont passibles d'obtenir davantage d'associations

et d'interactions que les régions plus éloignées. De ce fait, le processus de diffusion sera plus significatif dans les régions plus proches du foyer émetteur.

Dans la diffusion spatiale par percolation, le milieu n'est pas un foyer récepteur potentiel. Il ralentit le processus de développement du foyer émetteur (pôle) vers les régions périphériques. Dans la percolation, nous rencontrerons deux éléments : la composante structurelle, qui stimule la diffusion des activités modernes ainsi que la composante différentielle, qui est un ralentisseur à la diffusion. Parfois, la façon dont le milieu s'y prend pour modérer la diffusion est expliquée par diverses entraves à la mobilité des facteurs de production (travail, capital).

Dans la forme de la diffusion spatiale par axe ou par corridors, les effets de la diffusion du foyer émetteur sont plus forts dans les régions étant localisées dans un corridor. L'espace de liaison entre les pôles formera l'espace moteur entre cette association. Les pôles sont le foyer émetteur et récepteur potentiel du développement économique régional.

La diffusion spatiale par migration ou l'émergence des pôles remarque un mouvement de recentrage, les effets de la diffusion remplaceront les anciens pôles par d'autres. Les

pôles plus anciens perdront ainsi leurs pouvoirs de foyer émetteur et de foyer récepteur par rapport aux autres régions. Dans un contexte historique, les pôles connaissent des moments d'expansion, d'accroissement et de déclin. L'histoire se base à partir d'émergence des pôles, parfois bien distribuée sur l'ensemble de l'espace, parfois non.

Au moment où l'émergence des pôles ne survient pas par hasard, mais de façon organisée dans un ensemble de villes, la forme de diffusion change par hiérarchie urbaine. Il y a deux visions différentes de la diffusion spatiale par hiérarchie urbaine : la première, à partir d'une hiérarchisation désordonnée et l'autre, d'une organisation urbaine tenue par des places centrales. Dans le cas de la première, la diffusion spatiale commence et se fait par les villes. Par contre, le processus de diffusion ne se fait pas avec une organisation spatiale précise. Il y aura des villes qui seront plus significatives au niveau des foyers récepteurs, d'autres qui seront plus dynamiques au niveau des foyers émetteurs, etc.

Dans une autre vision de la diffusion par hiérarchisation, le processus ne se fait pas de manière désordonnée. En effet, dans cette vision, la diffusion spatiale est affectée par la proximité des lieux, ainsi que par la position relative dans la région pouvant s'organiser dans des places centrales.

Dans le système des lieux centraux, l'idée de l'espace s'ouvre sur une nouvelle perspective : l'interaction entre les portions de l'espace. Cette

interaction est produite par la gravitation à partir des portions de l'espace autour des centres (ou places centrales). Sur ces centres (ou places centrales), plusieurs zones de petites tailles vont former tout l'ensemble régional. La grande caractéristique des zones d'attraction est la présence de services tertiaires, produisant une hiérarchie dans la région⁵. La spécialisation à fournir des biens et des services, ainsi qu'un pouvoir d'attraction sur les petites villes définiront un centre. Les caractéristiques de cette attraction sont les suivantes : le transfert de la demande de la périphérie vers le centre, l'accroissement des investissements dans le centre, la migration des gens et des investissements vers le centre et la localisation des principales activités de commerce et de services dans le centre.

L'organisation des réseaux des villes sur l'espace sert à optimiser la proximité, les moyens de transport et la distribution de la population. Ces réseaux reflètent l'organisation ou la segmentation de l'espace, c'est-à-dire qu'ils réorganisent l'espace. Le processus de réorganisation d'espace va créer de nouvelles agglomérations, de nouveaux centres et de nouvelles aires de marché, basés sur une nouvelle conjoncture économique et potentielle de la production.

La diffusion par hiérarchie révèle qu'il y a tout un ensemble d'éléments responsables de l'organisation spatiale du développement économique régional. Elle deviendra un processus de réorganisation spatiale au sein de la localisation des activités productives aux villes.

3. LE RETOUR À LA DIVISION SOCIALE DU TRAVAIL DANS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

À travers des études de la diffusion spatiale, il est possible d'examiner les changements et les transformations industrielles, productives, de localisation, etc.

Le processus du développement économique régional est le résultat d'un changement spatial conduisant aux formes de la diffusion. Ce changement spatial possède des composantes structurales et différentielles. Il modifie la

distribution sectorielle de l'emploi et de la production entre les différents secteurs économiques. Ainsi, il peut arriver des disparités régionales dans le poids des régions, par rapport à la localisation des activités productives. Mais ces changements n'arriveront pas à homogénéiser le territoire. Malgré un processus de déconcentration ou même de diffusion, il entraînera toujours une disparité géoéconomique caractérisée par des formes différentes de diffusion spatiale.

À travers des études de la diffusion spatiale, il est possible d'examiner les changements et les transformations industrielles, productives, de localisation, etc. Dans les sciences humaines et sociales, la grande partie des approches analysent la diffusion spatiale comme étant un processus de dispersion des innovations⁶. Les innovations étudiées dans ces démarches se concentrent dans la diffusion des innovations particulières, comme les langues, les plantations agricoles, les nouvelles techniques, les animaux, les maladies, etc. En effet, il faut introduire le facteur temps et la division du travail dans l'analyse de la diffusion, principalement dans les études des régions du tiers monde. Dans les pays sous-développés, l'avancée industrielle, et avec elles, les changements structuraux dans la division du travail, sont plus récents. Il y a eu des cas plus hétérogènes, au cours du développement, dans d'autres pays et régions. Par exemple, dans les pays développés, l'avancée de l'industrialisation a été plus longue et plus extensive; cette dernière ayant laissé des marques dans tous les espaces. Cependant, au tiers-monde, la diffusion a été plus courte et plus concentrée. Cette situation a demandé davantage d'études et d'analyses empiriques, dans des régions particulières des pays en développement.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Braudel, Fernand. (1985). *La dynamique du capitalisme*, Paris, Arthaud.

²Christaller, Walter. (1966). *Central Places in Southern Germany*, (Traduction de l'original en allemand de 1933), New Jersey, Prentice-Hall.

³Dauphiné, André (1999). « Une théorie des disparités géographiques », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine (RERU)*, volume V, pp.899-914.

⁴PumainN, Denise; Saint-Julien, Thérèse. (2001). *Les interactions spatiales*, Paris, Armand Colin.

FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : _____ \$

Nouvel abonné (✓) : ☐ Renouvellement (✓) : ☐ Date : _____

| | | | |
|---------------------------|-------------|-----------|--|
| Abonnement institutionnel | (6 numéros) | 103,48 \$ | (Toutes taxes incluses) |
| Abonnement individuel | (6 numéros) | 66,69 \$ | (Toutes taxes incluses) |
| Abonnement étudiant | (6 numéros) | 48,29 \$ | (Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.) |
| Abonnement hors Canada | (6 numéros) | 145,00 \$ | (110\$ + 35\$ frais de poste) (sans taxes) |

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le DERNIER numéro paru, soit :
Volume _____ N° _____
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le PROCHAIN numéro à paraître, soit :
Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____
Organisation : _____
Adresse : _____

Téléphone : _____
Télécopieur : _____
Courriel : _____

Adresse d'expédition : *Revue Organisations et territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, bureau H6-1360
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072
Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot

Chronique du livre

Benoit Lapointe, *Corruption et fiscalité. L'entreprise face à ses pratiques internationales*, Paris, Berger-Levrault, 2015, 313 p.

Cet ouvrage ajoute une pièce fort utile, en langue française, à la réflexion sur deux types de comportement auxquels les entreprises peuvent avoir recours dans leurs opérations internationales, à savoir la corruption et les pratiques fiscales abusives. Avec la crise économique, financière et sociale qui a cours depuis 2007-2008 et le mouvement global de protestation de la société civile qui subit ces injustices, les recherches sur le sujet se sont multipliées, mais les méthodes permettant de traiter les deux thèmes sont souvent fort techniques s'adressant presque exclusivement aux initiés. L'objectif de cet ouvrage est de présenter dans une perspective multidisciplinaire cette problématique afin qu'un lectorat varié (gestionnaire, dirigeant d'entreprise, fonctionnaire, juriste, journaliste, observateur) puisse y avoir accès et acquérir du même coup un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre l'actualité. La prise de décision éthique, dans le domaine public comme dans le domaine privé, ne peut plus faire l'économie d'ignorer l'interaction des divers ordres sociaux en cause dans l'éradication d'une problématique qui vient confondre les théorèmes de l'analyse économique standard. D'ailleurs, c'est une grande force de cet ouvrage d'illustrer son propos au moyen d'exemples tirés de l'actualité internationale, mais aussi de présenter le cadre macrosocial de l'activité des entreprises.

La première partie intitulée « La corruption internationale » aborde le problème de la corruption dans les affaires internationales et plus particulièrement la corruption active d'agents publics étrangers qui intervient trop souvent dans l'octroi de marchés internationaux. Quelle est la différence entre la corruption mineure et la corruption majeure? Est-ce que les paiements de facilitation devraient être permis à l'occasion? Est-ce qu'il y a des types de corruption qui peuvent être légitimes dans un système de concurrence à l'échelle mondiale? Ce questionnement fonda-

mental conduit l'auteur à identifier les causes politiques et économiques de la corruption et à évaluer certaines de leurs conséquences, à la fois sur les États et sur les entreprises. Il porte ensuite son analyse sur la réglementation de la corruption internationale issue de sources étatiques (en particulier la loi anticorruption américaine qui a inspiré la plupart des pays occidentaux), et de sources internationales (convention anti-corruption de l'OCDE, conventions régionales) et enfin sur la réglementation des entreprises elles-mêmes (autoréglementation). Il conclut cette partie en rappelant l'importance d'une application résolue des lois nationales et des conventions internationales anticorruption afin d'accroître la confiance dans la légitimité des pratiques des entreprises multinationales. Leur pérennité en est tributaire.

Dans la deuxième partie intitulée « Les pratiques fiscales internationales abusives », l'auteur s'attaque cette fois à une problématique qui fait présentement beaucoup de vagues à travers le monde dans la foulée du scandale des Panama Papers dévoilé au printemps 2016. On constate les effets inégalitaires qu'une concurrence néfaste, parmi les États développés, a instaurés en matière de fiscalité des entreprises, à l'avantage des entreprises multinationales pratiquant la course au « moins-disant fiscal » (*race to the bottom*). Cette course incite tout spécialement les grands groupes internationaux de sociétés à utiliser des méthodes qui leur permettent de réduire leur assiette fiscale au sein d'États où l'impôt sur les sociétés est élevé, en transférant les revenus en question dans les États ou territoires où la ponction fiscale est moins lourde, voire inexistante. L'auteur montre que les procédés sont divers : manipulation des prix de transfert de biens ou services entre entités d'un même groupe (société-mère et filiales, filiales entre elles) ou entre le siège et les établissements stables localisés à l'étranger, la sous-capitalisation de filiales étrangères, etc. Il examine ensuite les mesures de contrôle des opérations internationales visant à prévenir et réprimer les pratiques répréhensibles visées ayant

pour cadre d'opération des États ou territoires offrant des régimes fiscaux de complaisance. Ces mesures de contrôle se retrouvent dans la législation de la plupart des États développés, dans des conventions fiscales ou encore dans des outils de nature parajuridique, voire extrajuridique. L'auteur n'hésite pas à souligner à quel point ces pratiques fiscales abusives ou agressives s'avèrent désastreuses sur le plan social : elles érodent l'assiette d'imposition des États; privés de revenus qui devraient normalement relever de leur compétence fiscale, ils doivent soit réduire les programmes sociaux ou d'infrastructure, soit les maintenir, mais en faire porter le fardeau fiscal sur les facteurs de production non mobiles, sur les entreprises qui ne peuvent recourir aux méthodes utilisées par les grands groupes, sur les générations futures par recours à l'endettement.

En synthèse, *Corruption et fiscalité. L'entreprise face à ses pratiques internationales* présente sous un format agréable, une analyse brillante de deux types de pratiques très discutables des entreprises sur le plan international et les efforts d'élimination déployés par les États, les organisations internationales et les entreprises elles-mêmes. On sent que l'auteur a lu en abondance sur ce sujet complexe, qu'il le maîtrise et sait nous en rendre l'accès facile. Cet ouvrage pourra très certainement intéresser professeurs et étudiants de plusieurs disciplines (droit, fiscalité, comptabilité, gestion, sociologie économique, etc). Pour le lecteur moins familier avec la terminologie juridique, économique et financière, des encarts rappelant des concepts clés (entreprise, investissement direct, partie prenante, double imposition, etc.) l'accompagneront tout au long de l'ouvrage pour en faciliter la compréhension. Il y a là une matière complexe bien amenée : le volume saura sûrement séduire ce large public qui se trouve maintenant préoccupé par des problématiques qui touchent profondément la vie courante.

Jeanne Simard et Marc-André Morency
Laboratoire de Recherche et d'intervention en
gouvernance des organisations (LARIGO)
UQAC

Majella Simard, *La contribution de l'économie sociale au développement des milieux ruraux et urbains du Bas-Saint-Laurent : perceptions de gestionnaires d'entreprises*, Rimouski, Cahiers du GRIDEQ, 2016, 187 p.

Si vous faites partie de ceux qui veulent tout savoir sur l'économie sociale d'une façon générale et sur celle en place dans le Bas-Saint-Laurent, plus particulièrement, voici votre livre. Car, son auteur, comme le disait en son temps Olivier Guimond : *Lui, y connaît ça!* Du moins, ce slogan trouve ici sa pertinence en ce qui regarde le Bas-Saint-Laurent dans son ensemble. C'est dans cette très belle région, chère à tout Québécois que Majella Simard a vu le jour et où il a grandi en âge et en sagesse à l'UQAR en passant au-travers tous les cycles jusqu'à un post-doct en économie sociale dans les milieux ruraux de la région. Mais, comme on le verra plus bas, cet ouvrage n'est pas issu de ses études post-doctorales. C'est sa thèse intitulée : *La fragilité de l'espace rural québécois. Le cas des petites localités du Bas-Saint-Laurent : enjeux et perspectives d'avenir* qui lui fournit sa crédibilité en ce qui regarde l'univers Bas-Saint-laurentien. Qu'on en juge : une brique de 960 pages (quand on peut faire long, pourquoi faire court? si on a un directeur qui aime la lecture...).

Aujourd'hui professeur au département d'histoire et de géographie à l'Université de Moncton, c'est de la ville des *Moncton Wildcats* que mon jeune collègue du CRDT a fait sa recherche aidé de quelques assistants bien formés aux entretiens téléphoniques. À partir d'un échantillon dûment stratifié, 129 entretiens auprès de gestionnaires d'entreprises d'économie sociale (EES) furent réalisés à l'été 2011 en étant répartis entre les huit MRC de la région. Il s'agissait de savoir comment les gestionnaires des ESS **perçoivent** la contribution de leur organisme au développement social et économique de leur milieu immédiat. J'insiste sur le mot « **perception** ». En effet, j'ai en mémoire ce que m'a dit un des plus grands spécialistes français de la PME, Michel Marchesnay¹, il y a plus de vingt ans : « En allant interroger un dirigeant d'entreprise n'oublie pas que tu n'obtiens que **sa perception**. À toi de faire

¹ Cf ma recension *Les grands auteurs en entrepreneuriat*, O&T (2015) vol 24, no 3, p.73.

la part des choses à partir de tes connaissances de la problématique étudiée ». Pour les raisons signalées plus haut, M. Simard connaît la problématique étudiée. Les informations recueillies sont croisées de façon à faire un lien avec la taille démographique des localités où se trouvent les ESS. Ainsi, l'auteur a estimé qu'une localité dont la population est supérieure à 2 500 habitants sera considérée comme appartenant à un milieu urbain, en dessous de ce seuil elles seront identifiées au monde rural². Comme il s'agit de toute recherche de type académique, celle-ci repose sur une hypothèse : en milieu rural les EES contribuent autant au social qu'à l'économie alors qu'en milieu urbain l'économie a préséance sur la dimension sociale.

Le tout débute par une courte introduction où l'auteur semble vouloir assurer ses arrières en citant à peu près tout ce qui bouge en économie sociale. En conséquence, s'y trouvent des noms familiers aux lecteurs d'O&T dont j'ai eu le privilège de recenser dans ses pages tels les JL Klein, DG Tremblay, JM Fontan, R. Shearmur, C. Gagnon, B. Lévesque pour ne nommer que ceux-ci. Oui, M. Simard a d'abord beaucoup lu, le lecteur lui en saura gré. Et, comme il été formé à la pluridisciplinarité, il n'hésite pas à flirter à la fois avec la géographie régionale et avec la sociologie en recourant aux prestations sociales comme outil d'analyse en s'appuyant, il va sans dire, encore une fois sur des auteurs qui en garantissent la crédibilité. Bien sûr, comme rien n'est parfait, mon collègue reconnaît que les résultats obtenus ne permettent pas d'établir des liens de causalité entre la perception exprimée et la réalité des milieux concernés. J'y reviendrai dans ma conclusion.

S'il est bien documenté, l'ouvrage n'offre pas de résumés de lectures, il s'en tient aux résultats tirés de l'enquête. Qu'on en juge : pas moins de 36 tableaux se voient accompagnés de 38 cartes en couleurs ce à quoi s'ajoutent une figure et 2 cartes.

Le tableau 8 (p. 38) décrit les principaux domaines d'activité des 129 EES. Elles vont des services aux personnes (22) en passant par le

loisir et tourisme (13), le soutien aux ménages (8), l'entrepreneuriat et le développement économique (5) aux services de santé (1), etc. Un peu à l'image de l'économie du Québec, les services sont fortement dominants. Le questionnaire a eu recours à l'échelle Likert qui rappelle la marguerite dont on retire les pétales en disant : Pas du tout, un peu, beaucoup passionnément...ici, on a favorisé : pas du tout, un peu moyennement, beaucoup et ...énormément (oui, rien de moins).

Ce qui nous vaut des niveaux d'appréciation ou « beaucoup » et « énormément » dépassent parfois largement les 50 %. Oui, malgré le chômage endémique, tout va très bien, Madame la marquise! Exemple : le graphique 3 nous informe que les gestionnaires estiment respectivement à 63,3 % (beaucoup) et 18,6 % (énormément) la contribution de leur organisme au renforcement du sentiment identitaire. Pour ce qui est du renforcement du capital social, le graphique 4 donne pour les mêmes degrés d'appréciation près de 63 %. Pour le développement social de leur milieu, on obtient des niveaux de 47 % et 21 %. Pour la qualité de vie, c'est respectivement 48 % et 19 %. Tout va bien quoi!

Si les choses vont si bien, on le doit souvent aux bénévoles. Les ESS en profitent beaucoup comme l'indique le graphique 19. Plus du tiers des gestionnaires interrogés affirment en utiliser 15 et plus. L'étude ne précise pas leur sexe, mais devinons que ce sont des femmes en grande majorité, car au temps où l'économie sociale obtenait ses lettres de noblesse lors du sommet socioéconomique d'octobre 1997, on affirmait que l'économie sociale était l'affaire des femmes à...80 %. Le graphique 30 : *Répartition (en %) des différentes sources externes de financement des ESS* est l'un de ceux qui m'a interpellé le plus en me rappelant mes travaux des années 80. On voit que les « entreprises » étudiées sont fortement dépendantes des subventions gouvernementales. Celles-ci représentent pas moins de **83,4 % de leur financement**. Ouf! Mais de quoi parle-t-on alors? D'entreprises vraiment? Si j'ai été un lecteur attentif de cet ouvrage, nulle part je n'ai vu le mot « revenu ». Or, une entreprise qui ne prend pas de risque, qui

² Pour les fins de mes travaux sur les PME en milieu rural, j'avais établi mon seuil à moins de 3 000 habitants.

ne fait pas appel aux ressources financières de ses dirigeants, et qui ne génère presque pas, ou pas du tout de revenu mérite-t-elle le titre d'entreprise? En 1984, dans mes travaux sur ce que l'on appelait à l'époque des « entreprises alternatives » j'utilisais une définition identique à celle qu'utiliseront dix ans plus tard les thuriféraires de l'économie sociale. Or, j'avais exigé pour les fins de l'enquête un minimum d'auto-financement de 50 %. Ce qui nous avait conduit à refuser d'enquêter le *Cirque du Soleil* à l'époque où Guy Laliberté crachait du feu dans un village de Charlevoix³.

Dans un chapitre se rapportant à l'analyse géographique, les MRC sont présentées selon un indice de développement social (IDS) spécialement conçu pour les besoins de l'étude. La confrontation des milieux urbains et ruraux invalide l'hypothèse signalée plus haut. En effet, les ESS en milieu urbain contribueraient davantage au développement social que leurs consœurs en milieu rural. S'en suit au chapitre suivant une analyse typologique qui permet de décortiquer la région sous de multiples aspects. Le tableau 30 donne les principales caractéristiques des localités en fonction de leur IDS alors que le tableau 31 présente une intéressante synthèse des caractéristiques à la fois des localités et des entreprises et de leur IDS. Dans un ultime chapitre *Perspectives d'avenir et de développement*, on retrouve notre Madame la marquise avec le graphique 48 : *Niveau d'appréciation des gestionnaires quant à l'avenir de leur entreprise dans les cinq années suivant l'enquête*. Ici « énormément » a été remplacé par « excellent », ce qui nous donne en agrégeant « bon » et « excellent » un taux mirobolant de 70 %. On applaudirait s'il n'y avait pas un mais. Bien oui, il y a un mais, car un graphique précédent nous apprend que près de 60 % des gestionnaires estiment l'aide de l'État comme étant « insatisfaisante » ou « très insatisfaisante ». Que diraient-ils après trois ans d'administration Couillard? Dans sa conclusion, M. Simard souligne l'intérêt de cette question.

Avec pertinence, il s'interroge sur les conséquences de la disparition des Conférences régionales des élus et des restrictions imposées à ce qui reste des Centres locaux de développement, grands responsables de l'aide aux EES. Néanmoins, il suggère de reprendre son questionnaire et de l'appliquer à d'autres régions périphériques telle la Gaspésie. Dieu nous en garde! Pourquoi? Parce que l'on devine à l'avance les résultats : moins de « bons et d'énormements » ou d'« excellents ». C'est certain. À la place, je propose à mon collègue d'utiliser une tout autre méthodologie, soit celle plus complexe consistant à évaluer un programme public ou une organisation. En retournant dans sa région qu'il connaît comme le creux de sa main, il pourrait vérifier la pertinence ou non des opinions émises dans la présente étude basée sur la perception des gestionnaires d'EES. Cette fois, on aurait des informations sur la **perception du chercheur**. En attendant, je sais que l'auteur a en mains au moment d'écrire ces lignes un autre manuscrit portant sur l'époque « glorieuse » des *Opérations Dignité* qui ont marqué la région au début des années 70. Vivement sa parution.

André Joyal

Centre de recherche en développement territorial (CRDT).

³ Le gouvernement de René Lévesque fournissait alors plus de 90 % du financement de la future multinationale.